

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza procesu reklamací ve společnosti TATRA TRUCKS, a.s.

Analysis of complaints process in TATRA TRUCKS, a.s.

Student: Markéta Kročová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Kročová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza procesu reklamací ve společnosti TATRA TRUCKS, a.s.**
Analysis of Complaints Process in TATRA TRUCKS, a.s.

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska procesního řízení
3. Charakteristika společnosti TATRA TRUCKS, a.s.
4. Analýza procesu reklamací a doporučení pro zlepšení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
TUČEK, D., M. HRABAL a L. TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 270 s. ISBN 978-80-7478-674-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1,2,3,4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne: 10.5.2019

Pracová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi, za odborné vedení a konzultaci při vytváření této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Teoretická východiska procesního řízení	5
2.1. Rozdíly funkčního a procesního pojetí řízení.....	5
2.1.1. Funkční přístup	5
2.1.2. Procesní přístup.....	5
2.2. Proces	7
2.2.1. Definice procesu	7
2.2.2. Členění procesů.....	9
2.2.3. Procesní mapa.....	10
2.2.4. Vývojový diagram.....	10
2.3. Procesní řízení a procesně řízená organizace	12
2.3.1. Historie procesního řízení	12
2.3.2. Definice procesního řízení	13
2.3.3. Implementace procesního řízení.....	13
2.3.4. Přínosy a omezení procesního řízení	14
2.3.5. Zlepšování procesů.....	16
2.4. Vymezení teorie v oblasti řízení reklamací	17
2.4.1. Obecné pojmy.....	17
2.4.2. Pojmy spojené s reklamací	23
3. Charakteristika společnosti TATRA TRUCKS, a.s.	26
3.1. Historie společnosti	26
3.2. Profil společnosti	27
3.2.1. Současná nabídka vozidel	27
3.2.2. Předmět činnosti	28
3.2.3. Ekonomické ukazatele	28
3.3. Organizační struktura společnosti	28
3.3.1. Orgány společnosti	28
3.3.2. Vedení společnosti.....	29
3.4. Zákazníci společnosti	29
3.4.1. Civilní	29
3.4.2. Vojenské projekty.....	30
3.5. Distribuční systém společnosti	30
3.6. Systém managementu kvality společnosti.....	31

3.6.1. Úsek kvality	33
3.7. Reklamační řízení ve společnosti	33
3.7.1. Odbor zákaznických služeb	34
4. Analýza procesu reklamací ve společnosti a návrhy na zlepšení	35
4.1. Reklamační proces ve společnosti	35
4.1.1. Model procesu reklamace	38
4.1.2. Časové plnění reklamací	39
4.1.3. Proces reklamace dodavatelských dílů	42
4.2. Návrhy na zlepšení	44
4.2.1. Zkrácení doby vyřízení reklamace zahrnující dodavatelské díly	44
4.2.2. Zkrácení doby vyřízení reklamace v Odboru zákaznických služeb	45
5. Závěr	47
Seznam použité literatury	49
Seznam zkratk	52

1. Úvod

Společnost TATRA na trhu působí mnoho let a považuje se za jednoho z nejznámějších prodejců nákladních vozidel. Jelikož společnost poskytuje své výrobky a služby po celém světě, je důležité, aby splňovala požadavky svých zákazníků a řešila určité problémy a situace včas, konkrétně reklamace.

Cílem této bakalářské práce je analýza procesu reklamací z hlediska času ve společnosti TATRA a navrhnout určitá opatření ke zlepšení tohoto procesu. Aby se porozumělo dané problematice jsou v první části práce vymezeny teoretická východiska, jako je proces, procesní řízení a pojmy spojené s řízením reklamací.

Další kapitola obsahuje charakteristiku společnosti, její historii, profil, organizační strukturu, hlavní zákazníky a distribuční systém. Kapitola také popisuje, jak ve společnosti funguje systém managementu kvality a systém reklamačního řízení.

Proces reklamace je pro společnost velmi důležitý kvůli zachování dobrého jména společnosti a také velmi složitý, proto jej zajišťuje mnoho pracovníků z různých úseků firmy včetně dodavatelských společností. Lidský faktor je jeden z důvodů, kvůli kterého mohou nastat problémy v procesu a délka vyřízení reklamací se může prodloužit nad požadovaný parametr společnosti. Tyto situace jsou pro společnost nepříznivé, a i když si těchto problémů společnost všímá, stále se jí nedaří tyto problémy vyřešit. Proto se tato práce v praktické části zaměřuje na analýzu a možné zkrácení průměrné doby vyřízení reklamace zahrnující i průměrnou dobu reakce na reklamaci a tím zefektivnit proces reklamace.

2. Teoretická východiska procesního řízení

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy v oblasti procesního pojetí řízení, se zaměřením na samostatný proces a procesní řízení, a dále zde budou vysvětleny základní pojmy týkající se kvality a řízení reklamací. Díky vysvětlení jednotlivých pojmů by mělo dojít k lepšímu pochopení popisované problematiky.

2.1. Rozdíly funkčního a procesního pojetí řízení

2.1.1. Funkční přístup

První zmínky o funkčním řízení byly sepsány v knize „O původu a bohatství národu“ v roce 1776 Adamem Smithem. V jeho knize byla poprvé definována filosofie a základní zásady funkčního přístupu. [5]

Tradiční neboli funkční přístup řízení je založen na hierarchickém rozkladu organizační struktury. Výsledkem struktury je rozdělení podniku na jednotlivé provozovny, odbory, úseky a na jednotlivá funkční místa. Funkční pojetí řízení je zaměřeno hlavně na dělbu práce, specializaci a kompetenci pracovníků.

Funkční řízení je představováno organizační strukturou, ve které se projevuje vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými zaměstnanci a organizačními útvary. Obvyklý problém tohoto řízení je nejasné rozmezí pravomocí a odpovědností mezi dílčími odděleními hlavně tam, kde reálný proces prochází přes více oddělení podniku. Větší problém tohoto přístupu je ale chybějící nebo nedostačující nastavení cílů podniku, které jsou v jednotlivých odděleních ve vzájemném rozporu či s chybějící strukturou. [14]

2.1.2. Procesní přístup

Procesní přístup řízení je charakterizován soustavným popisem, optimalizací a analýzou podnikových procesů. [14] Ve srovnání s funkčním přístupem, kde je hlavní kritérium organizačního dělení dovednost, se procesní přístup orientuje na výsledek práce, ale také i na postup jeho dosažení.

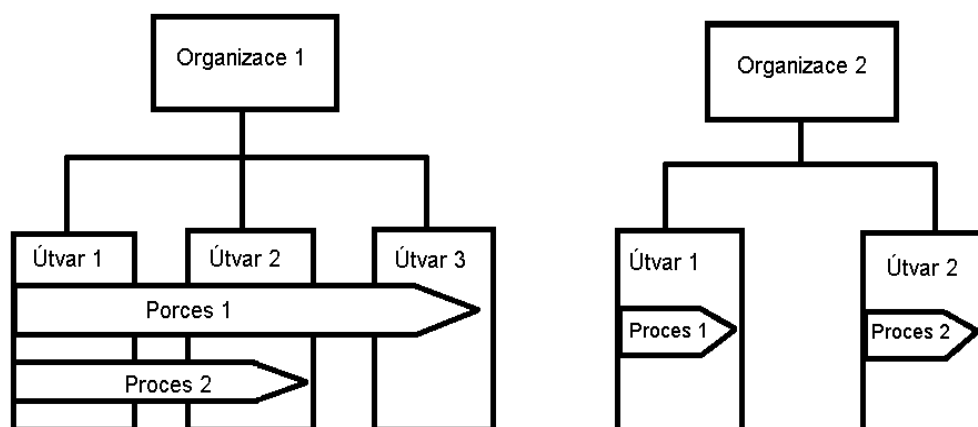
Základem procesního přístupu je schopnost reagovat na odlišné požadavky zákazníků a také schopnost je naplňovat. Díky procesnímu přístupu lze pružně přecházet od

jednoho požadavku zákazníka ke zcela rozdílnému požadavku jiného zákazníka, respektive přecházet od velkého množství jednoho produktu k velkému množství různých produktů, a to při zvýšené hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti procesů a činností v podniku. [5]

V Anglosaské literatuře se aplikace procesního přístupu označuje anglickým názvem Business Process Management (zkratka BPM). Změna z funkčního řízení na procesní je jednou z nejdůležitějších a možná i nejvíce probíraných změn, kterými podniky procházejí. I když není procesní řízení nic složitějšího podle některých autorů přechod na něj způsobuje určité problémy. Mezi tři nejzávažnější problémy patří:

- Nesprávné pojetí implementace.
- Implementace procesního řízení tam, kde to není potřebné.
- Přístupování ke změně funkčního řízení na procesní, jako ke změně technického parametru.

Rozdíl mezi funkčním a procesním pojetím vyjadřuje obr. 2.1. Skutečnost, že veškeré procesy svým postupem dodržují hranice útvarů je v podstatě nereálná a odráží logiku funkčního řízení (viz obr. 2.1. Organizace 2). Realita je ale taková, že procesy běží přes řadu oddělení, napříč více hierarchických úrovní v organizaci a některými probíhají i vícekrát. (viz obr. 2.1. Organizace 1). [14]



Obrázek 2.1. Funkční a procesní pojetí řízení [14]

2.2. Proces

2.2.1. Definice procesu

Proces je alfou i omegou procesního řízení a základní stavební kámen procesní mapy. Každá firma je sestavena z procesů. [14]

Proces má mnoho různých definic. Autoři, kteří se zabývají touto problematikou si vytváří své vlastní definice procesu. Např. Šmída popisuje proces jako: *„organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“* [13]

Podle ISO 9000 je proces soubor interaktivních nebo vzájemně souvisejících aktivit, které využívají vstupy k dosažení zamýšleného výsledku. [18]

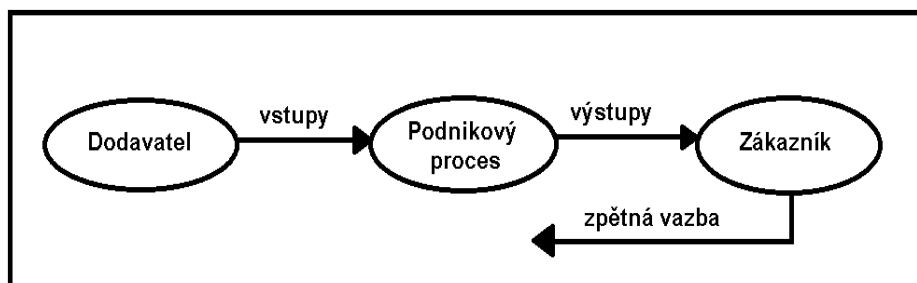
Proces můžeme také definovat jako posloupnost sekvenčních činností se společným cílem. Proces je spouštěn určitým signálem na vstupu a podle daných postupů s využitím přidělených zdrojů je vytvářen podnikem určitý výstup pro daného zákazníka jak externího, tak interního. [14]

Zahraniční autoři Michael Hammer a James Champy definují proces jako soubor činností, které transformují jeden nebo více druhů vstupů na výstupy, a ty vytvářejí hodnotu pro zákazníka. [6]

Souhrnně lze říci, že [14]:

- Proces se spouští pomocí určitého signálu.
- Funkčnost procesu je závislá na jeho zdrojích a postupech.
- Všechny procesy mají vnitřní nebo vnější vstupy či dodavatele.
- Všechny procesy mají své zákazníky.
- Každý proces má vlastníka.
- Procesy probíhají opakovaně a postupně, lze je rozkládat na jednotlivé subprocesy a aktivity.

Proces je zkrácený název pro business proces (někdy také podnikový proces nebo obchodní proces). Podnikový proces lze znázornit graficky – viz. Obr.2.2. Tento znázorněný model definuje vstupy procesu, jejich zdroj, samotný podnikový proces, zákazníka a s ním spojené výstupy, a také zpětnou vazbu zákazníka.



Obrázek 2.2. Základní schéma podnikového procesu [12]

Jednotlivé procesy lze hierarchizovat na nižší úrovně podle toho, jak mají složitý průběh, což následně slouží k přehlednému pohledu a popisu daných procesů. Procesy lze rozložit na jednotlivé subprocesy, subprocesy se pak rozkládají na jednotlivé činnosti, činnosti na operace a operace na kroky.

Subproces je celistvý soubor jednotlivých činností a pracovních úkonů, které jsou vykonávány uvnitř jednoho odborného útvaru a mají na výstupu jeden měřitelný produkt či službu.

Činnost je celistvý soubor operací (pracovních úkonů), které jsou vykonávány uvnitř jednoho odborného útvaru a mají na výstupu jeden měřitelný produkt či službu, kterému je možno přidělit spotřebu jednoho primárního zdroje.

Operace jsou složené z kroků a jsou to dílčí logicky souvislé pracovní úkony, které jsou prováděny jedním odborným pracovníkem.

Krok je nejmenší, dále nedělitelnou, součástí procesu a můžeme jej charakterizovat jako dílčí časově a logicky souvislý pracovní úkon, který je prováděn jedním odborným pracovníkem. [30]

V každém procesu existují čtyři kategorie situací [1]:

- Práce – zahrnuje činnosti, které jsou prováděny na produktu. Ve výrobě to může být například montáž, frézování, povrchová úprava. Práce může i nemusí přidávat hodnotu pro zákazníka.

- **Kontrola** – kontrola v procesech musí být vždy prováděna pro ověření správného průběhu operací.
- **Pohyb** – v procesech dochází k pohybu (přesunu) materiálu, pracovních předmětů nebo pracovníků. Pohyb, kromě některých výjimek (např. donáška květin domů), nepřidává hodnotu pro zákazníka.
- **Čekání** – v procesech se mohou objevit časové ztráty zahrnující různé podoby prostojů (např. čekání výrobku na zpracování). Čekání také nepřidává hodnotu pro zákazníka.

2.2.2. Členění procesů

Při přechodu na procesní řízení by se měl každý podnik individuálně zamyslet nad nejvhodnější strukturou procesů. Každý podnik si může vybrat kolik a jak členěných procesů bude mít. [2]

Způsoby členění podnikových procesů je spousta a liší se podle pojetí jednotlivých autorů. Nejobvyklejší členění procesů je na procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Toto rozdělení je přehledné a jednoduché, proto je nejspíše nejbližší k podnikové praxi.

Hlavní procesy – někdy také klíčové procesy (anglicky core processes), jsou procesy, které vytvářejí hodnotu a zajišťují splnění úkolů podniku, ve kterých vzniká hodnota, k uspokojení zákazníka. Respektive tyto procesy vytvářejí hodnotu a užitek vůči zákazníkovi. Hlavní procesy jsou veškeré činnosti vztažené směrem k zákazníkovi. Do hlavních procesů můžeme zařadit například výrobu, prodej, distribuci a další.

Řídicí procesy – (control processes) jsou procesy, které jsou potřeba k zajištění říditelnosti a stabilizace podniku. Určují a zabezpečují řízení a rozvoj výkonu podniku. Také vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů, díky zajišťování řízení a integrity podniku. Zjednodušeně představují aktivity podniku, které jsou nutné pro její chod. Patří sem například plánování, vytváření strategie, řízení kvality a další.

Podpůrné procesy – (supply processes) jsou procesy, které zajišťují výrobek či službu internímu zákazníkovi, nebo hlavnímu procesu, který je však možný zajistit i externě, aby nebylo ohroženo poslání firmy. Cílem podpůrných procesů je zajistit fungování hlavních procesů a chodu podniku. Patří zde například řízení lidských zdrojů, řízení financí a finančních zdrojů, IT procesy atd. [14]

Podle normy ISO 9001 existují čtyři typy procesů, a to procesy řídicí, procesy přípravy zdrojů, procesy realizace produktu a procesy dalšího rozvoje. Toto rozdělení by měli brát v úvahu podniky, které se chtějí certifikovat podle ISO. [13]

Dále se procesy mohou rozdělovat na procesy hlavní, podpůrné a metaprocesy. Toto členění vychází z termínu všeobecné klasifikace procesů. Metaprocesy lze charakterizovat jako procesy, které vymezují postup tvorby, analýzy a aktualizace veškerých procesů, bez ohledu na jejich kategorii a důležitost. Patří zde například analýza procesů, modelování procesů nebo řízení změn procesů.

Porter rozděluje procesy v podniku na primární a podpůrné. Primární procesy jsou nejdůležitější činnosti podniku. Jde o provozní procesy, jejichž výsledek je produkce výstupů, které požaduje zákazník (např. prodej, servis, služby, výroba). Procesy podpůrné umožňují, aby existovaly procesy primární. [14]

2.2.3. Procesní mapa

Procesní mapa je podrobné grafické znázornění procesu, které slouží k detailní analýze fungování procesu. Procesní mapa sleduje toky v procesu, umí rozlišovat kategorie situací v procesu a také umožňuje kvantifikaci dat pro analýzu procesu. Procesní mapa umožňuje lepší porozumění veškerým souvislostem mezi jednotlivými činnostmi v procesu. Procesní mapa je rozšířená podoba vývojového diagramu. [1]

Pro sestavení procesní mapy je třeba [1]:

- definovat proces, jeho začátek a konec,
- vytvořit sekvenční seznam veškerých činností v procesu,
- provést kategorizaci činností (práce, kontrola, pohyb, čekání) a z pohledu zákazníka usoudit, zda činnost přidává hodnotu,
- ohodnotit všechny činnosti podle zvoleného kritéria např. podle času,
- vše uspořádat přehledně do tabulky,
- provést vizuální znázornění pomocí diagramu (procesní mapy).

2.2.4. Vývojový diagram

Vývojový diagram je další zobrazovací prostředek pro procesy. Po zjištění z procesní mapy, které procesy v podniku existují, by se měl podnik na tyto procesy jednotlivě

zaměřit. Každý proces z mapy procesů se zobrazí v podobě vývojového diagramu. Výhodou vývojových diagramů je, že jsou velmi názorné a snadno provedené.

Při dobrém zpracování vývojového diagramu, by měl každý uživatel pochopit, co daný proces představuje a jak proces probíhá.

Z vývojového diagramu lze zjistit [7]:

- přes které procesní kroky je vstup převeden na výstup,
- jak jsou procesní kroky vzájemně propojeny,
- jaké informace je potřeba mít k realizaci procesních kroků,
- která organizační místa (oddělení) jsou odpovědná za určité procesní kroky.

Vývojový diagram využívá určité symboly (obrazce různého tvaru), které se navzájem propojují pomocí šipek. Symboly představují dané kroky a šipky představují tok řízení.

Startovací a ukončovací symboly jsou znázorněny pomocí kruhů, oválů nebo zaoblených obdélníků a představují vstupy resp. výstupy. Procesní krok je zobrazován pomocí obdélníku a měl by být označen tak, aby vyjádřil obsah dané činnosti, např. kontrola úplnosti dodávky. V dolní části obdélníku bývá uvedené organizační místo, které je odpovědné za provedení kroku. Posloupnost procesních toků je zobrazována pomocí šipky. Dále pak pomocí kosočtverce je zobrazována situace rozvětvení podle splnění zapsané podmínky (rozhodnutí + odpovědi ano/ne). Zpráva na jakémkoliv nosiči dat (písemný dokument, telefonická zpráva atd.) je zobrazena obdélníkem s vlnitou čarou a soubor dat se zobrazuje symbolem válce. Další symbol je kruh, ten značí spojku a používá se tam, kde je potřeba spojit dohromady více toků procesu do jednoho toku.

Při zpracovávání vývojových diagramů by se měly uplatňovat určité zásady:

- Směr postupu by měl být shora dolů.
- Zprávy vlevo vyjadřují vstupy potřebné pro provedení kroků.
- Zprávy vpravo jsou výsledkem provedení kroků.
- Mělo by se zamezit překřížení čar.
- Způsob kreslení a velikost symbolů by mělo být jednotné.

První krok postupu vytvoření diagramu je stanovení vstupu a výstupu, tedy začátku a konce. Po stanovení začátku a konce procesu musí podnik promyslet návaznost jednotlivých procesních kroků tak, aby se vstup převedl na výstup. U jednotlivých kroků se musí stanovit dokumenty a data, které budou u nich použita. Poslední krok je přiřazení všech procesních kroků k danému organizačnímu útvaru. [7]

2.3. Procesní řízení a procesně řízená organizace

2.3.1. Historie procesního řízení

Termín Business Process Management (BPM) je používán už desítky let, ale jeho obsah se během let upřesňoval a vyhraňoval několika směry.

Jeden z hlavních historických milníků řízení vůbec byla „klasická škola řízení“ (tzn. vědecké řízení) podle F.W. Taylora. Taylor už na konci 19. století díky svým praktickým zkušenostem dospěl k tomu, že práci můžeme nejúčinněji vykonávat tehdy, když ji rozložíme na jednotlivé prvky.

Evoluce procesního řízení se projevila ve třech vlnách. První vývojová vlna se věnovala neustálému zlepšování podnikových procesů a v mnohém souvisí s řízením kvality. Historický vývoj řízení kvality začal původním modelem řemeslné výroby, kde dělník přicházel do styku se zákazníkem, zjistil zákaznickou požadavky a ty se snažil splnit. Výhoda modelu byla bezprostřední zpětná vazba od zákazníka a nevýhodou byla nízká produktivita práce. První vývojová vlna souvisí s filosofií TQM (Total Quality Management). Tzn. filosofií, která směřuje ke zvyšování produktivity práce při současném zvyšování jakosti a snižování ztrát z nekvalitní výroby a zvyšování zákaznické spokojenosti.

Druhá vývojová vlna je charakteristická orientací na BPM, což je směr managementu, který směřuje k zásadní radikální a převratné změně podniku, tzv. orientace na radikální změny podnikových procesů s cílem skokového zvýšení výkonnosti (více viz. kapitola 2.3.5). Další znak tohoto období vývoje je vkládání procesů do automatizovaných informačních systémů (zejména Enterprise Resource Planning – ERP).

Počátek třetí vlny se datuje na přelomu tisíciletí. Třetí vývojová vlna je typická vznikem Business Process Management Systems (BPMS), které v sobě slučují dříve vyvinuté aplikace jako například internetové technologie, workflow a softwarovou integraci. Třetí vlna kromě technologií vede k tvorbě procesní architektury podniku. [14]

2.3.2. Definice procesního řízení

Procesní řízení lze charakterizovat jako: „*systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejich cílem je naplnit stanovené strategické cíle.*“ Procesní přístup je základ organizace práce ve firmě a je označován jako přístup řízení podniku, který pružně dokáže reagovat na změny v podnikovém prostředí a na potřeby zákazníků. [13]

Procesní řízení je metodologie pro analýzu, zlepšování a hodnocení hlavních podnikových procesů, která je založena na potřebách zákazníků. [14]

Procesní řízení lze také definovat jako: „*řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.*“ [13]

Cílem procesního řízení je efektivní, účelná a hospodárná reakce na požadavky zákazníků pomocí vývoje a optimalizace chodu organizace. [5]

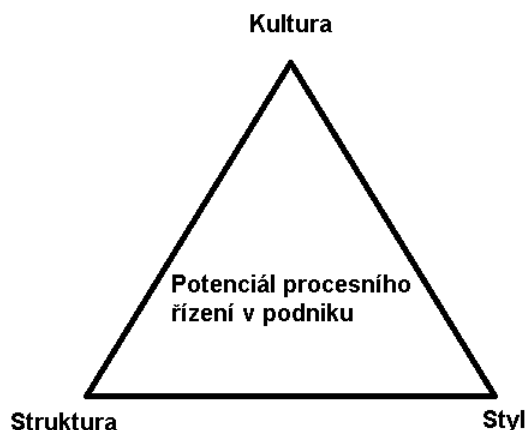
2.3.3. Implementace procesního řízení

Procesní řízení by mělo ve firmách zásadně zvyšovat efektivitu a pružnost. V celé firmě by se měla zlepšit spolupráce zaměstnanců bez bariér, které vytvářejí hranice jednotlivých podnikových útvarů. Procesní řízení by dále také mělo sloužit ke zvýšení schopnosti podniku implementovat změny a lépe tak reagovat na změny konkurenčního prostředí. Úspěšná implementace a úspěch však závisí na správném použití teorií, metod a nástrojů přiměřeně k podmínkám v daném podniku. [3]

Úspěšnost zavádění procesního řízení ovlivňují tři nejdůležitější prvky, a to:

- organizační struktura,
- kultura organizace,
- manažerský styl.

Tyto tři prvky se navzájem ovlivňují a vytváří v podniku takové podmínky, které umožňují, aby procesní řízení přineslo předpokládaný užitek. Následující obrázek znázorňuje tyto tři prvky.



Obrázek 2.3. Trojúhelník SSK [3]

Struktura vyjadřuje způsob rozdělování odpovědností a pravomocí na jednotlivá pracovní místa a jejich zařazení v organizační struktuře podniku. Styl řízení označuje převažující způsob, jak zadávat a hodnotit úkoly. Při implementaci procesního řízení jsou podstatné tři styly – formální, direktivní a týmový. Formální se zaměřuje na dodržování pravidel a postupů, direktivní se zaměřuje jen na dosahování výsledků a týmový se zaměřuje i na výsledky i na lidi. Kultura podniku ukazuje chování lidí při plnění určitých úkolů. [3]

Implementace procesního řízení má dohromady pět fází [13]:

- Vytvoření vize (vize změny) podniku a stanovení cílů, kterých má být dosaženo implementací procesního řízení.
- Provedení benchmarkingu a vymezení úspěchu.
- Inovace procesů v podniku.
- Transformování podniku.
- Monitoring a stálé zlepšování nových procesů.

2.3.4. Přínosy a omezení procesního řízení

Přínosy procesního řízení se projevují ve všech oblastech podniku. Velikost přínosů se může odlišovat v závislosti na povaze, interního členění a velikosti daného podniku, ale v souhrnu tvoří předpoklady ke zvýšení celkové výkonnosti podniku.

Většina pozitivních přínosů implementace procesního řízení je prezentována verbálně a následující řádky se snaží o jejich shrnutí [14]:

- Jasně stanovené pravomoci lidí v procesech.
- Zjednodušení pracovních postupů a jejich zprůhlednění.
- Zeštíhlení organizační struktury.
- Podnět k outsourcingu většinou podpůrných a obslužných procesů.
- Orientace na klíčové procesy.
- Zvýšení výkonnosti pracovníků i celých procesů.
- Zvýšení míry spokojenosti zákazníků.
- Efektivnější využití nástrojů řízení a moderních metod (Six Sigma, Lean Production atd.).
- Neformální podpora práce v týmu, která vede k redukci rozporů na pracovišti
- Podpora informačních systémů.
- Zjednodušení rozhodovacích funkcí na úrovni středního managementu.

Uvedené přínosy implementace procesního řízení mají celkem univerzální charakter a jsou nakonec příčinou snižování nákladů a zvyšování celkové výkonnosti podniku.

Otázka omezení a překážek implementace je často spojena s prostředím každého podniku. To, co v jedné firmě lze identifikovat jako závažné omezení, v jiné firmě vůbec problémem být nemusí. Přesto můžeme překážky a omezení implementace procesního řízení zobecnit takto [2]:

- Chybějící vůle ke změnám na všech úrovních řízení.
- Strach zaměstnanců, že budou sesazeni z jejich pracovních pozic.
- Nedostatek důvodů k přechodu z funkčního na procesní řízení.
- Nejasně stanovené cíle transformace.
- Nízká míra zapojení pracovníků do zlepšování procesu.
- Malý zájem vrcholového managementu o procesní řízení.
- Nedostatek vědomostí o nástrojích a metodách procesního řízení.
- Strach zaměstnanců z propuštění.
- Nezájem vlastníků podniku o podobné projekty.

2.3.5. Zlepšování procesů

Zlepšování procesů v podniku je v dnešní době velice nezbytné k udržení firmy na trhu. Jsou zde dva přístupy zlepšování, a to přístup průběžného zlepšování neboli Business Process Improvement a Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering).

Přístup průběžného zlepšování procesů je založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajících podnětů k jeho zlepšování. Základem průběžného zlepšování je popis současného stavu procesu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření. Systematickým sledováním provozu procesu jsou zjišťovány příležitosti k jeho zlepšení, které je potřeba dát do vzájemných souvislostí a poté jako celek implementovat. Uskutečněné změny v procesu je potřeba následně dokumentovat.

Průběžné zlepšování procesů je vhodné pro dosahování přírůstkového zlepšení. Nicméně od počátku devadesátých let 20. století na firmy útočí různé faktory, díky kterým se potřeba zlepšování procesů zrychluje. Nejvýznamnějším z těchto faktorů je technologie. Nové technologie rychle přinášejí nové možnosti, což způsobuje zesílení celkové úrovně konkurence, a to vyžaduje potřebu zlepšit procesy radikálně (dramaticky). [12]

Jedním z přístupů k radikálnímu zlepšení v tomto období byl reengineering podnikových procesů. Autoři BPR jsou američtí spisovatelé Mike Hammer a James Champy a v jejichž knize „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revoulution“ definují reengineering jako radikální přestavbu podnikových procesů takovým způsobem, aby se dosáhlo dramatického zdokonalení v kritických parametrech výkonnosti (kvalita, rychlost, služby). [6]

Pro realizaci reengineeringu procesu se volí většinou forma projektu z důvodu jeho časové a kapacitní náročnosti. Aby byl projekt úspěšný, doporučuje se získat aktivní podporu top managementu, důkladné naplánování projektu, sestavení týmu zainteresovaných osob, a neustále mít na paměti, že změna je hlavním cílem.

Důvodem pro zavedení reengineeringu je nejčastěji tlak konkurence, slabá úroveň spokojenosti zákazníků, slabá kvalita produktů či služeb, a také hlavně úspora nákladů a zvýšení efektivity podniku. [28]

Prvním krokem v modelu reengineeringu je definovat rozsah a hlavní cíle chystaného projektu. Dále je třeba provést analýzu potřeb a možností (např. potřeby zákazníků, možnosti nové technologie). Po analýze se promyslí design nové soustavy procesů, a na základě tohoto designu se vytvoří plán akcí, který vede k zavedení nové soustavy procesů. Posledním krokem je implementace. [12]

Souhrn rozdílů mezi průběžným zlepšováním (BPI) a procesním reengineeringem (BPR) ukazuje tabulka 2.1.

Tabulka 2.1. Rozdíly mezi BPI a BPR

	Zlepšení (BPI)	Inovace (BPR)
Úroveň změny	Postupná	Radikální (dramatická)
Počáteční bod	Stávající proces	"Zelená louka"
Frekvence změn	Jednorázová/průběžná	Jednorázová
Spoluúčast	Bottom-up (zespoda-nahoru)	Top-down (shora-dolů)
Požadovaný čas	Krátký	Dlouhý
Rozsah	Omezený	Široký
Riziko	Střední	Vysoké
Typ změny	Kulturní	Kulturní/strukturní
Primární nástroj	Statistické řízení	Informační technologie

Zdroj: [12]

2.4. Vymezení teorie v oblasti řízení reklamací

2.4.1. Obecné pojmy

Produkt

Produkt je specifikovaný výsledek libovolného produkčního procesu, činnosti či práce, který má směřitelnou hodnotu. Produkt se buď kupuje, nebo směňuje za jiný produkt. Produktem není vždy jen věc nebo výrobek, ale může to být i budoucí výsledek (finanční produkty), nebo zážitek (např. z hudebního koncertu). Zkráceně produktem je cokoliv, co má pro nás obecnou hodnotu. Produkt musí být vždy dobrý a kvalitní, pokud není, neplní svůj účel a tím ztrácí obecnou hodnotu. Produkt je možno rozdělit

podle jeho podstaty na materiální a nemateriální. Materiální produkt je výrobek a nemateriální služba. [16]

Výrobek

Výrobek je výstup produkčního procesu, který má materiální podobu tzn. jde o hmotné produkty. V Občanském zákoníku je výrobek popsán jako: „*věc nebo jiné hodnoty určené k nabídce spotřebiteli, které mohou být předmětem právního vztahu*“. Výrobky určené pro trh označujeme jako zboží. Výrobky lze skladovat (oproti službám) s tím, že některé výrobky mohou podléhat zkáze (potraviny), nebo morálnímu zastarávání. [31]

Každý výrobek by se měl vyznačovat těmito vlastnostmi [15]:

- Funkčnost – každý výrobek se vyrábí pro specifický účel, a pro uspokojení základní potřeby zákazníka.
- Estetická působivost – každý výrobek je charakterizován určitým tvarem, barvou a použitým materiálem. Ne u všech výrobků hraje estetická působnost stejnou roli. Například u oděvů a šperků je velmi významná, ale u soli je nepodstatná.
- Nezávadnost – výrobky by měly být zdravotně nezávadné (například absence cizorodých látek v potravinách), hygienicky nezávadné (například nepřítomnost alergenů), bezpečné (například odolnost proti nárazům) a ekologicky vhodné (například možnost recyklace).
- Ovladatelnost – výrobek by měl být takový, aby nezatěžoval uživatele zvýšenými nároky na fyzické a duševní schopnosti.
- Trvanlivost – výrobky by měly být zhotoveny tak, aby doba životnosti splňovala požadavky zákazníka.
- Spolehlivost – schopnost výrobku plnit všechny funkce v jakémkoliv okamžiku, aniž by se výrobek poškodil.

Služba

Službu lze označovat jako poskytnuté zdroje nebo výstup práce poskytovatele, který představuje hodnotu pro zákazníka nebo mu přináší užitek. Zákazník je ochoten za službu zaplatit nebo poskytnout protihodnotu. Služba je produkt (výstup) produkčního procesu stejně jako výrobek. Služby nemohou být skladovány, vlastněny ani zkaženy.

Philip Kotler a Kevin Lane Keller službu definují jako: „*akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv.*“ [25]

Služby se vyznačují těmito vlastnostmi [23]:

- Nehmotnost – službu si zákazník nemůže předem vyzkoušet, nebo ji vidět, slyšet, cítit apod.
- Proměnlivost (heterogenita) – jedna služba, kterou poskytují různí zaměstnanci, nemůže být vždy úplně stejná, tzn. zákazník nemusí vždy obdržet stejně kvalitní službu.
- Pomíjivost – služby nelze skladovat, což je problém pro podniky, pokud si nedokáží zajistit poptávku po službách (např. kvůli sezónnosti).
- Neoddělitelnost – produkci nelze oddělit od spotřeby služby (tzn. poskytovatele nelze oddělit od zákazníka).

Podnikatel

OZ definuje podnikatele jako toho, kdo na vlastní jméno a na vlastní odpovědnost vykonává samostatně a soustavně podnikatelskou činnost (živnostenským nebo obdobným způsobem) za účelem dosažení zisku. Podnikatelem je každý, kdo uzavírá smlouvy, které souvisí s vlastní výrobní, obchodní nebo obdobnou činností. Podnikatelem může být fyzická (OSVČ) nebo právnická osoba. Podnikatel musí být zapsán v obchodním rejstříku. [10]

Dodavatel

Dodavatel je fyzická nebo právnická osoba (organizace), která poskytuje produkt či službu za peníze. Dodavatelem může být například výrobce, distributor, prodejce produktu či služeb. Dodavatel může být pro organizaci interní nebo externí. Externí dodavatel je takový, který není součástí dané organizace. [18]

Vstupy, které jsou nakupovány do procesů, jsou dnes velice důležité hledisko kvality ve výrobě. Kvalita dodávaných dílů významně ovlivňuje celkovou kvalitu na výstupu výroby. Při práci s dodavateli je proto důležité, aby si každá společnost vybrala vhodné dodavatele a poté také prováděla jejich průběžné hodnocení. [1]

Spotřebitel

Podle OZ je spotřebitel: „každý člověk, který mimo rámec své podnikatelské činnosti nebo mimo rámec samostatného výkonu svého povolání uzavírá smlouvu s podnikatelem nebo s ním jinak jedná“. [10]

Zákazník je spotřebitelem tehdy, když nakupuje zboží či objednáva službu pro osobní potřebu (např. nákup potravin, oděvu, elektrospotřebiče, nebo objednávka stavebních úprav ve svém domě atd.). Osoba, která nakupuje pro své podnikání nebo jinou výdělečnou činnost, nebo osoba, která nakupuje zboží pro svého zaměstnavatele, není spotřebitelem. Člověk je spotřebitelem i když nic nenakupuje ani neobjednává, důležitá je spotřeba (např. matka koupí jídlo dítěti a dítě jej spotřebuje). [21]

Zákazník

Zákazník je osoba nebo organizace, která může obdržet nebo obdrží produkt či službu, kterou tato osoba požaduje nebo je pro ni určená. Zákazník může být pro podnik externí nebo interní. [18]

Pojem zákazník a spotřebitel se často zaměňuje, přesto jsou tyto role odlišné. Oproti spotřebiteli, který dané zboží nemusí kupovat ani platit, zákazník vždy vstupuje do vztahu s prodávajícím. Zkráceně je to osoba, která nakupuje, objednáva a platí. [32] Zákazník je důležitým partnerem veškeré podnikatelské činnosti. [4]

Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka lze definovat jako pozitivní ocenění zákazníka s produktem (nebo službou), který si zakoupil nebo dostal. Je to soulad potřeby zákazníka konkrétních parametrů produktu s jeho očekáváním. Základní spokojenost zákazníka je odvozena od parametrů kvality produktu. Dnes však spokojenost zákazníka není postavena jen na parametrech daného produktu, ale i na procesech, přístupu pracovníků, rychlosti reakce apod. [26]

Každý podnik by měl klást velký důraz na spokojenost zákazníka, a to z těchto uvedených důvodů [4]:

- Zákazník, který je spokojený, zaplatí i vyšší cenu.
- Zákazník, který je spokojený a věrný, pomůže firmě lépe překonat nenadálé problémy.

- Pokud je zákazník spokojený, předá svou zkušenost alespoň dalším třem lidem.
- Spokojený zákazník je přikloněn ke koupi dalších produktů z nabídky podniku.
- Spokojenost zákazníka vede k jeho otevřenosti (sdílení zkušeností a poznatků s užíváním daného produktu).
- Když je zákazník spokojený, zaměstnanci získávají pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

Kvalita

Termín jakost neboli kvalita je vymezen různými výklady a definicemi. Obecně uznávaná definice podle normy ČSN EN ISO 9000 popisuje kvalitu jako: „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků*“.

Požadavek je podle výše uvedené normy potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny a obecně se předpokládají, anebo jsou závazné dle zákonů.

Výraz inherentní označuje typické trvalé vlastnosti produktu, které podmiňují jeho funkce. Například u automobilu je jedním z inherentních znaků výkon motoru, u likéru daný obsah alkoholu, u pračky velikost bubnu nebo počet otáček bubnu atp.

Kvalita je v dnešní době jedním z klíčových fenoménů a těžko bychom našli zákazníka, pro kterého je kvalita lhostejná. Na základě celkového užitku pro zákazníka hraje důležitou roli i cena. Pokud nebereme v potaz mimořádné situace, běžný spotřebitel se vždy rozhoduje podle kvality a podle ceny, za jakou je určitá kvalita nabízena.

Tradičně se největší důraz klade na kvalitu ve výrobě. V současnosti se moderní pohled zaměřuje hlavně na plánování kvality. Výroba probíhá bez větších problémů, pokud je plánování provedeno na dobré úrovni. I když se jakost vytváří především na předvýrobních etapách, tak i samotná výroba zaujímá důležité místo při zajišťování celkové kvality. Při zajišťování kvality v samotné výrobě se společnost zaměřuje hlavně na kontrolu a případné další činnosti, pokud je výsledek kontroly nevyhovující.

[1]

Ukazatel PPM

Parts per million neboli zkráceně PPM nám ukazuje kolik neshodných kusů je vyrobeno (dodáno) na jeden milion vyrobených (dodaných) kusů. [1]

Management kvality

Management kvality je management s ohledem na kvalitu. Může zahrnovat zavádění politik kvality, cílů kvality a procesů potřebných pro dosažení daných cílů pomocí plánování kvality, zajištění kvality, kontroly kvality a zlepšování kvality. [18]

Management kvality je založen především na procesním řízení a zaměřuje se na zákazníka. To jsou dva důležité prvky, které by se měly zásadně uplatňovat v malých i velkých firmách.

V současné době existují tři základní přístupy managementu kvality – vlastní přístup, normativní přístup a přístup TQM.

Vlastní přístup je charakteristický pro velké firmy spadající do kategorie finálních producentů (např. velké automobilky).

Normativní přístup je v evropských podmínkách nejrozšířenější. Mezinárodní normy se označují zkratkou ISO (International Organization for Standardization), tato organizace byla založena ve Švýcarsku, kde také stále sídlí. V portfoliu ISO je skoro 20 000 standardů, které jsou vydávány na základě mezinárodního konsensu. [1]

Podle norem ISO řady 9000 si mohou různé podniky vytvářet své systémy managementu kvality. V současné době je soustava norem ISO tvořena čtyřmi normami: [9]

- ISO 9000:2015 (základy a slovník),
- ISO 9001:2015 (požadavky),
- ISO 9004:2009 (přístup managementu kvality),
- ISO 19011:2011 (směrnice k auditování systému managementu).

Důležitou roli pro management kvality hraje norma ISO 9001, která specifikuje požadavky na QMS (Systém managementu kvality). ISO 9001 je norma sloužící jako referenční model pro nastavení základních řídicích procesů v podniku, které pomáhají zlepšovat jakost poskytovaných výrobků nebo služeb a spokojenost zákazníka. Stejně jako ostatní normy vyžaduje následnou certifikaci zavedeného systému řízení v podniku, výsledkem je pak mezinárodně uznávaný certifikát. [19]

Další přístup je Total Quality Management (TQM), tento přístup je však náročnější na zavedení. TQM je filosofie managementu, která formuje zákazníkem řízený podnik

k tomu, aby byli zákazníci plně spokojeni pomocí neustálého zlepšování účinnosti podnikových procesů. [8] Zjednodušeně si můžeme TQM představit jako houbu, která nasává do sebe to nejlepší z toho, co se v oblasti systému objevilo a přineslo viditelné efekty. [9]

2.4.2. Pojmy spojené s reklamací

Reklamační politika

Reklamační politikou se rozumí rozhodnutí prodejce o kvalitě a rozsahu poprodejních služeb, které jsou poskytovány zákazníkům. Politika je vymezena pomocí pravidel a postupů, které prodejce používá, když přijímá zpět své výrobky kvůli nespokojenosti zákazníka nebo funkční vady, a pro poskytnutí kompenzace zákazníkovi.

Reklamační politika se dělí na dvě oblasti. První oblast je způsob, jak firma naplňuje legislativní požadavky, když obdrží reklamaci. A druhá oblast je vrácení finančních prostředků a kompenzace, když je zákazník nespokojen s výrobkem nebo službou.

Podnik může prosazovat jednou ze dvou možností reklamační politiky, a to buď liberální politiku, která je kombinací dvou zmíněných oblastí, anebo konzervativní politiku, která přistupuje k reklamacím na základě minimálních požadavků podle platné legislativy. [28]

Stížnost

Stížnost je vyjádření nespokojenosti zákazníka s danou organizací, které souvisí s jejími produkty a službami, nebo s procesem vyřizování stížností, kde je odpověď nebo řešení výslovně očekávané. [18]

Reklamace

Reklamace je stížnost podaná formálně zákazníkem (obvykle písemně), z důvodu nespokojenosti s výrobkem či službou (např. vady na výrobku). Reklamace se uplatňuje na místě (u prodejce), kde byl výrobek nebo služba zakoupena nebo v servisní opravně, která je uvedena v záručním listě. [24]

Obecný postup reklamace:

- Zákazník může prodejci doložit pokladní účet neboli paragon a záruční list, a sdělí důvod reklamace, pokud však nemůže paragon dodat (např. z důvodu

ztráty), je třeba svůj nákup prodejci prokázat. Prokázat nákup lze prostřednictvím výpisu z účtu, pokud bylo nakoupeno kartou, anebo může nákup dosvědčit i jiná osoba. Pak už jen záleží na vstřícnosti daného prodávajícího. [20]

- Prodejce písemně sepíše záznam, že převzal výrobek k reklamaci, který si zákazník přečte a podepíše.
- Pokud je vada odstranitelná musí se výrobek opravit do 30 dnů, pokud je vada neodstranitelná, tak se výrobek buď vymění za nový, nebo jsou zákazníkovi vráceny peníze.
- Pokud není vada odstraněna do 30 dnů nebo se na výrobku objeví zase vada (po dvou opravách), má zákazník právo na vrácení peněz nebo výměnu.
- Pokud zákazník není spokojen s vyřízením reklamace, může se obrátit na vedení podniku, na Sdružení ochrany spotřebitele nebo na Českou obchodní inspekci. [24]

Záruka a záruční doba

Záruční doba je doba, po kterou lze uplatnit záruku, což je odpovědnost prodávajícího za vady, které se vyskytnou po převzetí výrobku. Délka záruční doby se liší u každého výrobku. Spotřební zboží má záruční dobu 24 měsíců, potraviny 8 dní a u prodeje zvířat je to 6 týdnů. [24]

Záruční doba začíná běžet od převzetí kupujícím, od znovu převzetí nové věci, nebo dojde-li k výměně za vadný výrobek, anebo ode dne uvedení výrobku do provozu. [22]

Záruka se nevztahuje na opotřebení věci, které vznikne běžným užíváním a na vady výrobku, kvůli kterým byl výrobek zlevněn. Písemná forma záruky se nazývá záruční list. [24]

Ochrana spotřebitele

Je to disciplína, která pomáhá spotřebitelům, aby konali kvalifikovaná rozhodnutí a efektivně řešili vzniklé situace (spory). Smyslem ochrany spotřebitele je tedy ochrana slabší strany právního vztahu – spotřebitele. [28]

Základní stavební kámen ochrany spotřebitele je Zákon o ochraně spotřebitele č.634/1992 Sb. v platném znění a Nový Občanský zákoník č.89/2012 v platném znění.

Existuje mnoho případů, které mohou spotřebitele uvádět do nepříjemných situací. Pokud si spotřebitel neví rady, může se obrátit na spotřebitelskou poradnu, právníka nebo na státní dozorové orgány. Nejznámější státní dozorový orgán je Česká obchodní inspekce (ČOI). ČOI kontroluje a dozoruje právnické osoby a fyzické osoby, které prodávají či dodávají výrobky nebo služby na interní trh, které poskytují spotřebitelské úvěry nebo provozují tržiště. Pokud kontrolovaný subjekt poruší uvedené zákony, ČOI může udělit sankce až do výše 50 milionů Kč. [1]

3. Charakteristika společnosti TATRA TRUCKS, a.s.

V této kapitole je popsána společnost jako celek, její historie, profil, organizační struktura a distribuční systém. Jelikož tato bakalářská práce je zaměřená na problematiku reklamací je zde popsán také systém managementu kvality a reklamační řízení společnosti.

3.1. Historie společnosti

V roce 1850 v obci Kopřivnice (tehdejší Nasselsdorf) byly položeny základy této společnosti Ignácem Šustalou, který začal v malém rodinném podniku vyrábět kočáry a bryčky. V roce 1858 se Ignác Šustala spojil s Adolfem Raškou a Karlem Moslerem a dohromady založili firmu s názvem Ignatz Schustala and Comp.

Za dob Rakouska-Uherska sehrála při formování společnosti velkou roli Vídeň. Tamní bankéři bratři Guttmanové v roce 1891 kapitalizovali společnost a předeřlali ji na Nesselsdorfer Wagenbau Fabriks Gesellschaft.

Šustala se této finanční operace nedožil a do vedení se dostal Hugo Fischer von Röslerstamm, pod jehož vedením ve firmě kvetla výroba železničních vagónů, a který se značně zasloužil o uskutečnění stavby prvního automobilu se spalovacím motorem ve střední Evropě.

V roce 1897 se v Kopřivnici vyrobil první vůz nazýván Präsident. Jen jeden rok od sebe dělí první nákladní vozidlo na světě a první nákladní automobil z Kopřivnice (1898).

V polovině druhého desetiletí dvacátého století byla rozběhnuta sériová výroba nákladních vozidel. V roce 1919 se začal používat na vozidlech nápis TATRA a šlo o první sériově vyráběné nákladní automobily NW TL2 a NW TL4. Výročí 100 let od zavedení značky TATRA se společnost v letošním roce snaží marketingově využít.

Po vzniku Československa se název společnosti změnil na Kopřivnická vozovka, a.s. a do vedení se dostal konstruktér Hans Ledwinka, který vytvořil tzv. „tatrováckou koncepci automobilu“, kterou firma využívá dodnes.

V meziválečném období se podnik jmenoval Ringhoffer-Tatra a.s., podle svého majitele. Firma pořád vyráběla osobní a nákladní automobily, železniční motorové vozy a i letadla. Krátký čas po válce byl podnik znárodněn, a všechny jednotky, které dosud byly součástí Ringhofferovy a.s., byly převedeny na Tatra národní podnik.

Firma pak dále byla privatizována pomocí kuponové metody, a většinovými vlastníky se staly podílové fondy, které střídaly managementy a firmu nedokázaly smysluplně vést, a to vedlo k problémům firmy, od roku 1992 známé opět jako TATRA, a.s. [27]

Kromě ekonomického boomu v letech 2006–2008 docházelo postupně k poklesu zakázek a výroby vozidel, což společnost přivedlo k značným hospodářským problémům. V roce 2013 došlo k exekuční dražbě podniku a do společnosti vstoupili aktuální vlastníci podnikatelé Jaroslav Strnad (společnost CSG) a René Matera (Promet Group) a postupně proběhla restrukturalizace podniku. [35]

3.2. Profil společnosti

Automobilka TATRA patří mezi nejstarší automobilky světa (uvádí se 2. nejstarší na světě) a její činnost velmi ovlivnila automobilový průmysl v České republice a i v zahraničí. Společnost sídlí v obci Kopřivnice, v Moravskoslezském kraji. Jak už bylo zmíněno v historii, od roku 2013 je firma vlastněna českými akcionáři a prošla značnou restrukturalizací.

TATRA TRUCKS, a.s. má dceřinou společnost – TATRA METALURGIE a.s. (sloučení původní slévárny a kovárny), která společnosti dodává některé výrobky a služby a TATRA EXPORT s.r.o., která realizuje vojenské zakázky a vlastní potřebná licenční povolení.

TATRA dlouhodobě podporuje automobilové závody a soutěže, díky kterým testuje jízdní vlastnosti a technické novinky vozidel. Největší úspěch posádka Tatry dosáhla v závodu Rallye Dakar. [27]

3.2.1. Současná nabídka vozidel

Společnost se dlouhodobě specializuje na terénní vozidla, která se vyznačují vynikající průchodností přes nejtěžší terény za extrémních klimatických podmínek, a které mají skvělé užité vlastnosti.

Do civilní produkce patří hlavně vozidla řady TATRA PHOENIX a TATRA TERRA. Vojenskou a speciální produkci reprezentují vozidla s názvem TATRA FORCE a TATRA TACTIC. [27]

3.2.2. Předmět činnosti

Do hlavního předmětu činnosti společnosti patří výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského rejstříku, dále pak klempířství a oprava karosérií; opravy silničních vozidel; montáže, opravy, revize, zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny; obráběčství; hostinská činnost; ostraha majetku a osob; poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. [35]

3.2.3. Ekonomické ukazatele

Základní kapitál společnosti činí 1 002 000 000,- Kč (stav k 31. prosinci 2017). O zvýšení nebo snížení základního kapitálu rozhoduje valná hromada. Uvedený základní kapitál je rozvržen na 10 020 akcií o jmenovité hodnotě jedné akcie ve výši 100 000,-Kč. Všechny akcie jsou kmenové, znějí na jméno a jsou v zaknihované podobě.

Konsolidovaná rozvaha k 31. prosinci 2017 vykazuje celková aktiva a pasiva ve výši 6 211 396 tis. Kč. Tržby za prodej výrobků a služeb uvedené v konsolidovaném výkazu zisků a ztrát činí 5 926 807 tis. Kč a tržby za prodej zboží činí 366 183 tis. Kč, celkově tržby společnosti dosáhly 6,3 miliard Kč. a meziročně vzrostly o 13 %. Částka konsolidovaného výsledku hospodaření za účetní období 2017 je 560 532 tis. Kč. Čistý zisk společnosti dosáhl v roce 2017 částky 556 000 tis. Kč. [34]

3.3. Organizační struktura společnosti

3.3.1. Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada společnosti. Nejvyšší orgán společnosti je valná hromada, na které vykonávají akcionáři své právo podílet se na řízení společnosti. Valná hromada je svolávána alespoň jednou za účetní období představenstvem.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti a přísluší mu obchodní vedení společnosti. Představenstvo má pět členů, kteří jsou voleni a odvoláváni valnou

hromadou. Představenstvo zasedá dle potřeby, a zasedání svolává předseda představenstva.

Dozorčí rada je kontrolní orgán společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a činnosti podniku. Dozorčí rada má tři členy, kteří jsou voleni a odvoláváni valnou hromadu společnosti. Dozorčí rada zasedá podle potřeby a zasedání svolává předseda dozorčí rady. [35]

3.3.2. Vedení společnosti

V čele top managementu je generální ředitel. Top management se dále člení na jednotlivé odborné úseky vedené odborným ředitelem. Kompletní grafické znázornění organizační struktury (organigram) je uveden v příloze č.1.

3.4. Zákazníci společnosti

Zákazníky společnosti lze rozdělit na dvě skupiny, na civilní a vojenský sektor – vojenské projekty. Civilní lze dále rozdělit na státní a privátní (soukromé) zákazníky. Nejsilnější pozici na trhu má společnost na domácím a slovenském trhu, nicméně vozidla společnost dodává po celém světě. Tradiční trhy jsou v zemích Evropské unie, Rusku, Austrálii a zemích blízkého východu.

3.4.1. Civilní

- Státní organizace:
 - Hasičský záchranný sbor České republiky,
 - Správa a údržba silnic,
 - Lesy České republiky, Lesy Slovenské republiky,
 - Policie České republiky.
- Privátní organizace v oblastech:
 - stavebnictví,
 - lesnictví,
 - těžarství,
 - zemědělství.

Nejvýznamnější zákazníci společnosti: Revitrans a.s., Sokolovská uhelná a.s., Skanska a.s., Kloboucká lesní s.r.o., Less & Forest s.r.o., DIAMO s.p., Váhostav-SK a.s., Surgutněftgas (Rusko), Transněft' (Rusko), JSW Australia Pty Ltd., TAAVURA Holdings (Izrael), Havarienkommendo (SRN), CGL Sp. z o. o. (Polsko), Magyar Közút Zrt. a další.

3.4.2. Vojenské projekty

Vozidla jsou užívány v armádách různých zemí po celém světě, nejvýznamnější země jsou Česká republika, Slovenská republika, Indie, Spojené arabské emiráty, Saudská Arábie, Brazílie, Izrael, Egypt, Malajsie, Jordánsko a další.

Nejvýznamnější zákazníci společnosti: Armáda České republiky, Ozbrojené síly Slovenské republiky, Indian Land Forces, Indian Air Forces, Military Industries Corporation (KSA), Israel Ministry of Defence, United Arab Emirates Armed Forces, AVIBRAS Industria Aeroespacial S.A. a další. [35]

3.5. Distribuční systém společnosti

Prodej vozidel je ve společnosti zajišťován přes:

- Dealerskou síť – standartní prodej civilních vozidel.
- Přímo zákazníkům – hasiči, armáda, a jiné významné státní firmy a organizace.
- Nástavbáře – výrobci nástaveb na podvozky, kteří distribuují konečným zákazníkům hotový výrobek (vozidlo + nástavba).

Servis vozidel je ve společnosti zajišťován přes:

- Autorizované dealery – zajišťují prodej vozidel, prodej náhradních dílů a servis na základě uzavřené dealerské smlouvy.
- Autorizované servisy – zajišťují prodej náhradních dílů a servis na základě uzavřené servisní smlouvy.
- Nástavbáře – zajišťují prodej hotových výrobků (vozidlo + nástavba), prodej náhradních dílů a servis na základě nástavbářské smlouvy.
- Konečné zákazníky – v místech bez pokrytí dealery a servisy na základě dohodnutých podmínek s výrobcem. [35]

3.6. Systém managementu kvality společnosti

Mnoho let se výrobky společnosti vyznačují vysokou kvalitou a spolehlivostí, aby tato tradice pokračovala, byl ve společnosti zaveden systém managementu kvality, jehož cílem je naplňovat dané principy politiky kvality. Tyto principy zaručují, aby všechny výrobky a procesní postupy společnosti odpovídaly technickým a právním normám.

Z dlouhodobého hlediska se společnost (konkrétně úsek kvality), snaží uspokojovat v maximální možné míře potřeby a očekávání zákazníků. Pro naplnění této vize společnost využívá následující principy [27]:

- Poskytování zákazníkům zakázkové řešení podle jejich požadavků a ve vysoké kvalitě.
- Poskytování výrobků, které budou plnit zákaznicko očekávání, a zajišťování jejich dodání v sjednaném čase.
- Věnování velkého úsilí k uspokojování požadavků na speciální provedení vozidel, které se využívají pro potřeby zajištění obrany.
- Zajištění vysoké úrovně poprodejních služeb a zajištění jejich dostupnosti.
- Udržování kvalitní partnerské vztahy a podporování vzájemné důvěry, která má za výsledek maximální spokojenost obchodního partnera.

Společnost se snaží, aby byla spolehlivý obchodní partner. Základem navázání vzájemné důvěry mezi partnery jsou certifikace, které dokazují účinnost a vyspělost systému managementu kvality společnosti.

TATRA TRUCKS a.s. je držitelem certifikátu ISO 9001:2015 od TÜV NORD CERT pro systém managementu v oblasti „vývoj, výroba, prodej, a servis nákladních automobilů, agregátů a dílů“, který je aktuálně platný do 27. 8. 2021.

Dále je držitelem osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky podle ČOS 051622 (AQAP 2110 Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti). [27]

Společnost má nastavenou politiku kvality a cíle kvality. Aktualizace cílů kvality se provádí každý rok, aktuálně jsou vyhlášeny cíle kvality platné pro rok 2019. Politika kvality se každoročně přezkoumává a v případě potřeby aktualizuje, poslední aktualizace je z roku 2018.

Společnost řídí a každoročně vyhodnocuje všechny klíčové procesy pro chod firmy. Každý proces má samostatně nastaveny ukazatele kvality. Parametry procesů – příklady:

- Obchod – termíny prodejů, náklady prodejů, objemy prodejů.
- Nakupování – termíny dodávek, náklady na dodávky, PPM, objem zásob.
- Výroba – produktivita práce, náklady na výrobu, termínové plnění odvádění, zmetkovitost.
- Poprodejní služby – termínové plnění oprav, náklady na opravy.

Vzhledem k tomu, že společnost není standardní výrobce sériových vozidel (automotive), ale vyrábí speciální vozidla na základě malosériových objednávek a požadavků zákazníků, je měření ukazatelů způsobilosti a výkonnosti procesu (C_p , C_{pk} , P_p , P_{pk}) využíváno pouze v minimální míře u některých výrobních procesů na základě specifických požadavků zákazníka.

Ukazatel neshodné výroby PPM (parts per million) neboli kvalita subdodávek je sledována a vyhodnocována pouze u dodavatelů. Hodnocení kvality subdodávek se provádí měsíčně pro potřeby kvality a řízení. Hodnocení dodavatelé jsou rozdělení do skupin A, B, C podle počtu neshodných kusů:

Dodavatelé PPM – A=0-300

B=300–500

C= nad 500

Slévárny PPM – A=0-25000

B=25000–50000

C= nad 50000

Parametr PPM je hodnocen v rozsahu 0-10 bodů viz příloha č.3.

Společnost sleduje a vyhodnocuje reklamace vůči tržbám společnosti a poměr počtu vad k prodaným vozidlům – nastaveno v cílech kvality pro r. 2019:

- Cíl č. 1 - snížení reklamací z uživatelské sféry

poměr skutečných ztrát z reklamací ke skutečným tržbám za 2019 = xx %, vstupní parametry (2018) je yy%

- Cíl č. 2 - snížení závad do 10 000 km

poměr počtu vad z reklamací do 10000 km k celkovému počtu prodaných vozidel za rok 2019 = xx, vstupní parametr (2018) je yy.

Konkrétní údaje nastavených parametrů jsou interní záležitosti společnosti a nesmí být zveřejněny. [35]

3.6.1. Úsek kvality

Úsek kvality je jedním z odborných úseků společnosti vedený ředitelem kvality. Úsek je rozdělen do 5 odborů:

- plánování kvality,
- řízení kvality výroby,
- operativní řízení kvality dodavatelů,
- řízení kvality montáží,
- autorizované metrologické středisko.

Přímo řediteli kvality je podřízený specialista kvality a auditu QMS. V úseku pracuje přibližně 40 zaměstnanců. [35]

3.7. Reklamační řízení ve společnosti

Proces reklamací je ve společnosti popsán samostatným pracovním postupem označen jako PP-P11-02 Reklamační řízení. Tento pracovní postup stanovuje postup řešení reklamací na výrobky a náhradní díly a je závazný pro všechny útvary společnosti, které se jakkoliv podílejí na reklamačním řízení. Předmětem tohoto pracovního postupu jsou reklamace:

- a) na kvalitu výrobků, které se zjistily při jejich přepravě po ose k zákazníkům (do přístavu k nalodění, na státní hranice k předání apod.) nebo po jejich prodeji zákazníkům, ale jen v době trvání poskytnuté záruky,
- b) na kvalitu a kvantitu výrobků, popřípadě jiné reklamace výrobků například záměna dílů nebo scházející díly v dodávce.

3.7.1. Odbor zákaznických služeb

Odbor zákaznických služeb společnosti odpovídá za včasné vyřízení veškerých reklamací, které jsou uplatněny zákazníky, a také odpovídá za uspokojení jejich oprávněných nároků z titulu daných reklamací, přičemž musí trvale dbát zájmů a pověsti společnosti. Odbor zákaznických služeb tyto činnosti zajišťuje zřizováním sítě autorizovaných servisů v příslušné zemi, vlastními zaměstnanci a servisními inspektory.

Nároky zákazníků na uplatnění reklamace vyplývají ze záruky, kterou jim společnost na své výrobky poskytuje a která je součástí kupní smlouvy.

Způsob uplatnění reklamace je definován v reklamačním řádu (viz. příloha č.2) na výrobky společnosti, který je součástí průvodní dokumentace výrobků a je uveden také v informačním systému TATRA Dealer Portál (TDP).

Příslušný servisní inspektor odpovídá za odborné, technické, právní a ekonomické posouzení oprávněnosti uplatněných reklamací, za jejich uznání či odmítnutí, za správnost údajů obsažených v reklamačním protokolu, přiloženou fotodokumentaci a předběžné stanovení viníků reklamace. Servisní inspektor odpovídá za poučení jednotlivých autorizovaných servisů o metodice reklamačního řízení. [35]

Jelikož tato bakalářská práce řeší reklamace, je reklamační proces popsán detailně v následující kapitole.

4. Analýza procesu reklamací ve společnosti a návrhy na zlepšení

Tato kapitola obsahuje popis reklamačního procesu, které činnosti daný proces obsahuje a jaké parametry jsou ve společnosti stanoveny a vyhodnocovány. Dále se tato kapitola zaměřuje na délku procesu vyřizování reklamací nezahrnující dodavatelské díly a poté na délku procesu vyřizování reklamací dodavatelských dílů. V závěru kapitoly jsou navrženy opatření ke zlepšení.

4.1. Reklamační proces ve společnosti

Reklamační proces začíná u zákazníka, který reklamuje závadu na vozidle nebo na zakoupeném náhradním dílu vždy u autorizovaného partnera společnosti (Dealer, Servis, Nástavbář). Autorizovaný partner, který provede opravu, vystaví reklamační protokol v online aplikaci na TDP (viz. příloha č.4) a pošle do společnosti TATRA.

Reklamaci vyřizuje příslušný servisní inspektor, který kontroluje oprávněnost reklamace a správnost údajů v příslušném reklamačním protokolu. Inspektor má možnost reklamaci okamžitě zamítnout (v případě neoprávněné reklamace) nebo poslat zpět vystavovateli k doplnění, případně k opravě údajů. V případě, že je reklamace oprávněná, tak určuje předběžného viníka, což je číslo interního nákladového střediska ve společnosti (např. NS 5577 Montáž vozidel). Informace o reklamaci tak dostávají, prostřednictvím online aplikace, zodpovědné řídicí osoby jednotlivých viníků (NS). Ti mohou reklamaci uznat případně rozporovat na reklamační komisi.

Reklamační komise se schází pravidelně jednou týdně a je složená ze zástupců úseku kvality, servisních inspektorů z Odboru zákaznických služeb a zástupců viníků. Komisi řídí ředitel jakosti (představitel managementu) a jeho hlas je rozhodující v případě potřeby konečného určení viníka reklamace případně kulance (projev ochoty ze strany společnosti vůči vzorným zákazníkům neboli goodwill)

Reklamace dodavatelských dílů je následně uplatňována jako reklamace u dodavatele (samostatné procesní řízení) viz. podkapitola 4.1.3.

Konečné rozhodnutí reklamační komise zapracuje servisní inspektor do RP a uzavře jej, v případě uznané reklamace společnost kompenzuje autorizovaným partnerům uznanou částku z RP na základě zaslaných faktur.

Následující tabulka znázorňuje všechny postupně seřazené činnosti v procesu reklamace ve společnosti.

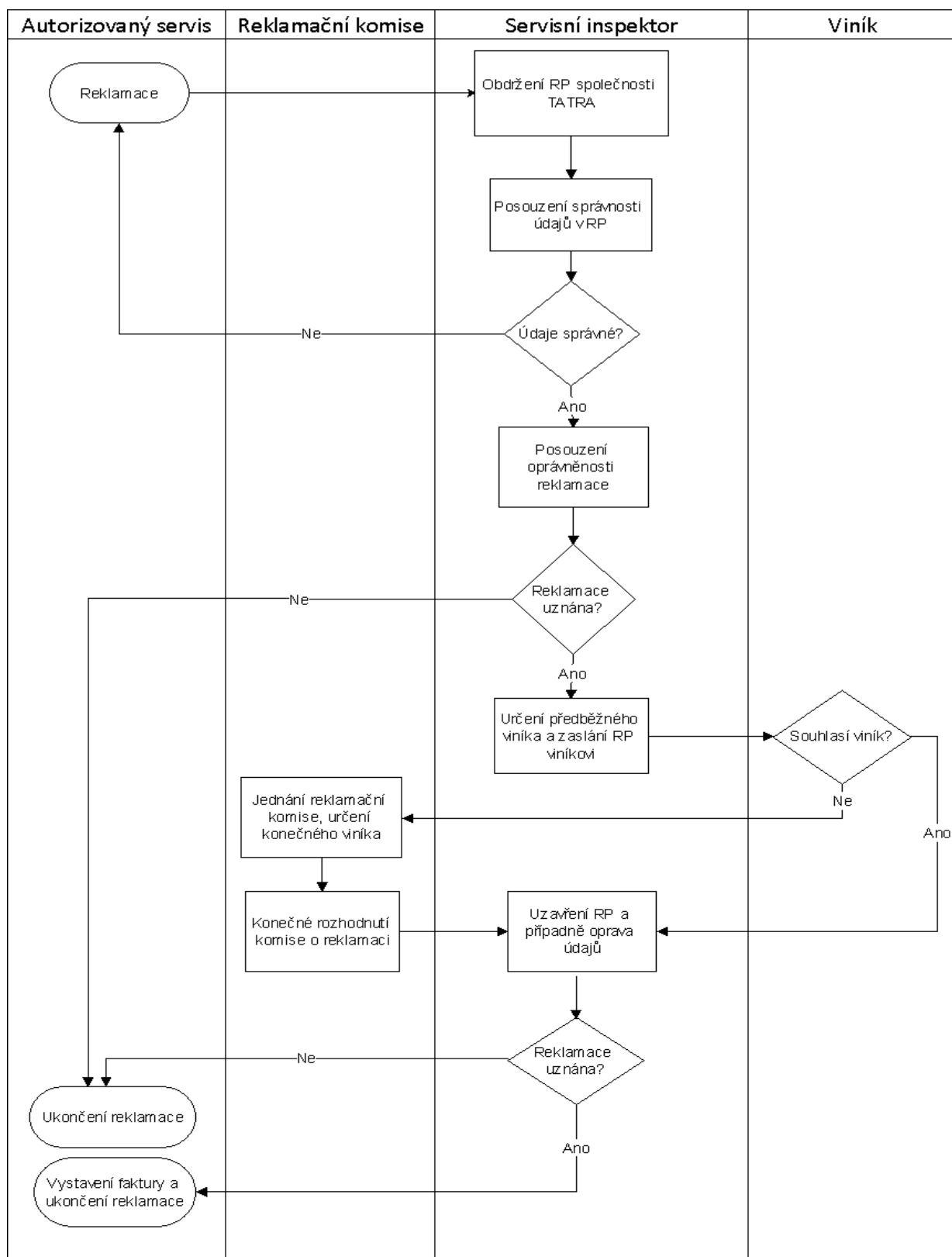
Tabulka 4.1. Proces reklamace ve společnosti

Popis činností	Odpovědnost	Výstup
Určení termínů reklamační komise a informování jejich členů	Úsek kvality	Email, kalendář Outlook
Provedení záruční opravy, vystavení reklamačního protokolu a zaslání reklamovaného dílu	Dealer / Servis	Oprava, reklamační protokol, díl
Zamítnutí RP z důvodu neoprávněnosti, nebo zaslání zpět pro dopracování/opravu RP	Servisní inspektor	Reklamační protokol
Potvrzení příjmu reklamovaného dílu, nebo potvrzení, že není potřeba díl zasílat	Odbor operativního řízení kvality dodavatelů	Reklamační protokol, Soupiska reklam. dílů
Ověření správnosti, úplnosti všech údajů na RP, odborný překlad	Servisní inspektor	Reklamační protokol
Požadavek na bezplatné zaslání reklamovaného dílu (in-natura) a způsob dopravy	Servisní inspektor	Reklamační protokol
Vystavení potvrzení objednávky na díl in-natura	Odbor zákaznických služeb	Prodejní objednávka, informační systém
Zajištění, vyskladnění a zaslání dílu dealerovi / servisu	Odbor náhradních dílů	Informační systém
Určení prvotního viníka reklamace a odeslání RP viníkovi	Servisní inspektor	Reklamační protokol, informační email

Odsouhlasení reklamace viníkem nebo převod reklamačního protokolu do reklamační komise	Viník	Reklamační protokol
Reklamační řízení na nakupované díly s dodavateli, hospodaření s reklamovanými díly	Odbor operativního řízení kvality dodavatelů	Reklamační sklad
Jednání reklamační komise, změna určení viníků reklamace, určení konečného viníka	Reklamační komise	Zápis z reklamační komise
Rozhodnutí o kulanci (goodwill)	představitel managementu	Reklamační protokol
Oprava dat (viníků) v databázi podle zápisu z reklamační komise a konečné rozhodnutí v RP	Servisní inspektor	Reklamační protokol
Účetní zpracování RP a jeho pořízení do databáze, archivace	Odbor zákaznických služeb	Reklamační protokol, informační systém
Vystavení faktury za reklamaci	Dealer / Servis	Faktura
Finanční plnění reklamace	Ekonomický úsek	Evidence plateb
Vydávání přehledů o reklamacích	Úsek kvality	Podklady pro zprávu o kvalitě
Přijímání opatření k neopakování vad	Viník	Preventivní opatření

Zdroj: [35]

4.1.1. Model procesu reklamace



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2. Časové plnění reklamací

Na základě uzavřených servisních a dealerských smluv s autorizovanými partnery se společnost zavazuje rozhodnout ve věci reklamaci do 20 dnů po obdržení reklamace a reklamovaného dílu, kromě případu, kdy jsou reklamovány dodavatelské díly, v tomto případě není stanovena hranice (podrobněji v podkapitole 4.1.3.).

Odbor zákaznických služeb má ve svém procesu nastavené parametry, které vyhodnocuje čtvrtletně (nejsou zde započítány časy reklamací, které zahrnují dodavatelské díly). Hodnotí se ukazatel průměrný počet dní mezi zasláním reklamace autorizovanými servisy nebo dealery a reakcí servisního inspektora na danou reklamaci (posouzení správnosti údajů, oprávněnosti reklamace apod.) a dále se hodnotí klíčový ukazatel průměrný počet dní mezi zasláním reklamace autorizovaným servisem nebo dealerem a konečném rozhodnutí o reklamaci (neboli průměrná doba vyřízení reklamace).

V následující tabulce jsou zobrazeny kritické parametry pro dané ukazatele s danou mezí přijatelností a následné hodnocení za rok 2018 a 2019.

Tabulka 4.2. Parametry ukazatelů za rok 2018 a první čtvrtletí roku 2019

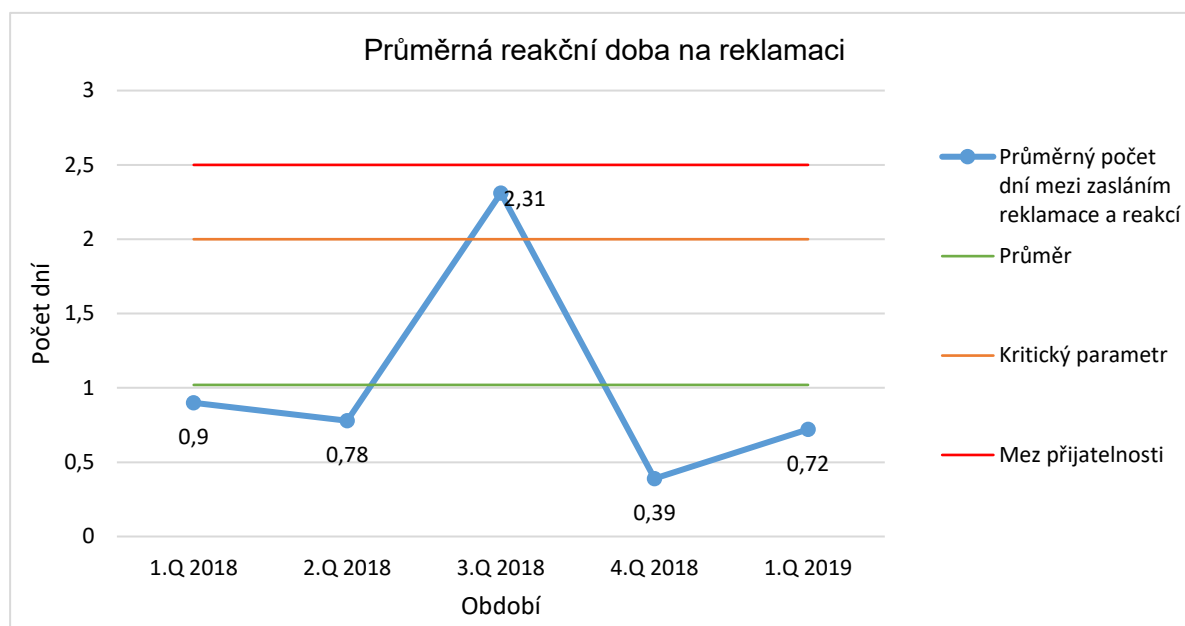
Kritický ukazatel	Kritický parametr	Meze přijatelnosti	Hodnocení za rok 2018 a 2019 (dny)				
			1.Q 2018	2.Q 2018	3.Q 2018	4.Q 2018	1.Q 2019
Průměrná reakční doba na reklamaci	2 dny	2,5 dne	0,9	0,78	2,31	0,39	0,72
Průměrná doba vyřízení reklamace	20 dnů	28 dnů	27,31	18,46	19,36	23,67	22,67

Zdroj: [35]

Jak už bylo zmíněno kritický parametr vyřízení reklamace je 20 dnů, avšak společnost připouští tzv. mez přijatelnosti, kterou má nastavenou na 28 dnů. Kritický parametr průměrné doby reakce zaměstnance na reklamaci je 2 dny s mezí přijatelnosti 2,5 dne.

Hodnocení za dané období je znázorněno prostřednictvím následujících grafů.

Graf 4.1. Průměrná reakční doba na reklamaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnosti se daří splňovat nastavený parametr pro průměrnou dobu mezi zasláním reklamace a reakcí společnosti. Kritický parametr nebyl splněn pouze v třetím čtvrtletí roku 2018, avšak stále nepřesahuje mez přijatelnosti.

Hlavním důvodem, proč se tyto parametry daří splňovat je, že servisní inspektori, kteří mají v popisu práce reagovat na došlé reklamace, dostávají bonusy ve formě peněžního ohodnocení za splnění daného parametru (2,5 dní).

Viditelně přesahující průměrná hodnota 2,31 dní reakce ve třetím čtvrtletí roku 2018, je způsobena servisním inspektorem, který byl v daném období v pracovní neschopnosti a nikdo jej úplně nezastoupil. Podrobněji je analýza jednotlivých inspektorů ukázána v následující tabulce.

Tabulka 4.3. Průměrná reakční doba na reklamaci jednotlivých inspektorů

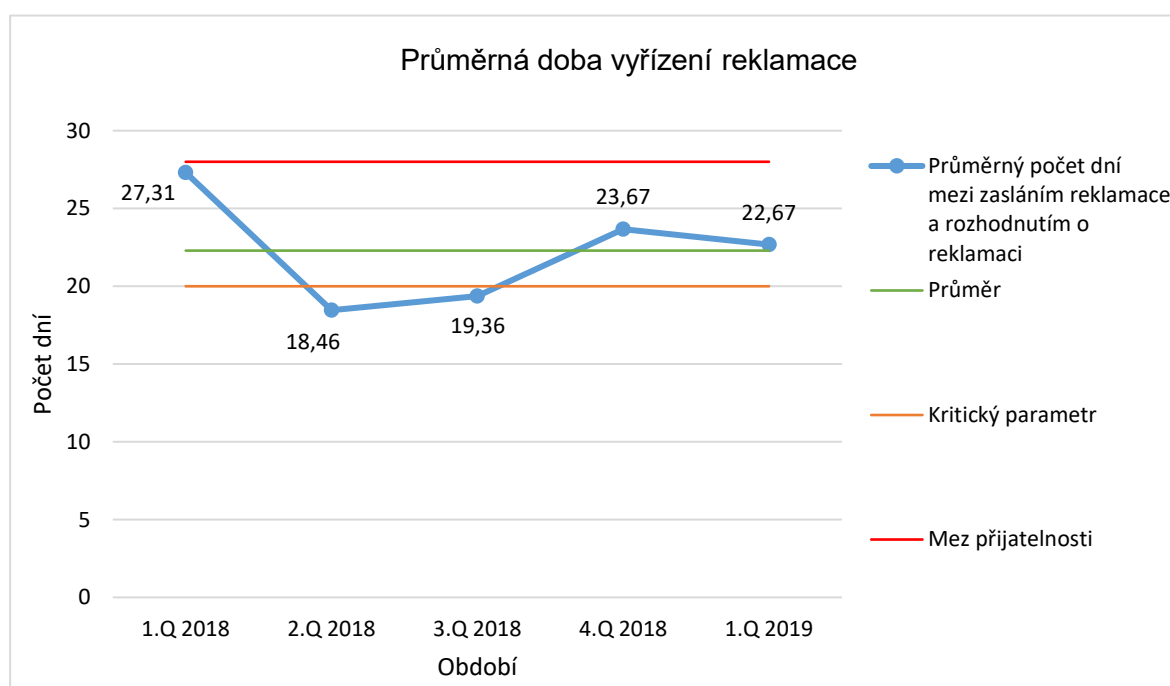
	1Q 2018	2.Q 2018	3.Q 2018	4.Q 2018	1.Q 2018	Průměr
Inspektor č. 1	1,38	0,91	2,44	0,43	0,95	1,222
Inspektor č. 2	1,88	0,61	1,56	0,25	0,5	0,96
Inspektor č. 3	0,2	0,15	0,09	0,23	0,29	0,192
Inspektor č. 4	0,5	0,4	0,96	0,17	0,26	0,458
Inspektor č. 5	0,33	1,38	1,72	0,83	0,22	0,896
Inspektor č. 6	0,5	1,91	11	0,46	0,85	2,944
Inspektor č. 7	0,5	-	-	-	0,33	0,415

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dané tabulky vyplývá, že nejdelší průměrnou dobu reakce má inspektor číslo 6, tuto průměrnou dobu však zkresluje zvýrazněná hodnota 11dní ve třetím čtvrtletí roku 2018, kdy inspektor, jak už bylo zmíněno, byl v pracovní neschopnosti a nikdo jej úplně nezastoupil.

Celkově lze ale vidět, že servisní inspektoři si doby reakcí na reklamace hlídají a hodnoty v tabulce jsou většinou velmi nízké.

Graf 4.2. Průměrná doba vyřízení reklamace



Zdroj: Vlastní zpracování

Kritický parametr (20 dnů) se podařilo splnit jen ve druhém a třetím čtvrtletí roku 2018, a i když kritický parametr ostatní hodnoty nesplňují, stále splňují alespoň mez přijatelnosti.

Viditelně nejdelší průměrná doba vyřízení reklamace byla zaznamenána v prvním čtvrtletí roku 2018, která byla způsobena situací z roku 2016 a 2017, kdy společnost vyřizovala reklamace průměrně nad 30 dní a výše, což bylo pro společnost velmi nepříznivé. Aby se tato situace změnila, začala se reklamační komise společnosti scházet častěji (1krát týdně místo 1krát měsíčně) a také se vytvořil ve společnosti systém ohodnocování servisních inspektorů, kdy inspektoři dostávají motivační (bonusovou) složku k výplatě za splnění daných parametrů. Tento systém se začal zavádět právě v prvním čtvrtletí roku 2018 a to způsobuje nejvyšší hodnotu 27,31 dní.

Následně je vidět že daný systém zafungoval a v dalších dvou čtvrtletí se průměrné doby snížily. Důvod, proč v dalším období průměrná doba zase roste, je objasněn v následující analýze jednotlivých zaměstnanců, kteří se starají o vyřizování reklamací.

Tabulka 4.4. Průměrná doba vyřízení reklamace jednotlivých servisních inspektorů

	1Q 2018	2Q 2018	3Q 2018	4Q 2018	1Q 2019	Průměr
Inspektor č. 1	33,15	20,67	20,55	24,01	31,32	25,9
Inspektor č. 2	23,05	32,39	31,09	19,07	25,9	26,3
Inspektor č. 3	10,78	7,31	12,25	2,44	18,91	10,3
Inspektor č. 4	26,4	17,73	14,4	27,26	9,95	19,1
Inspektor č. 5	43,33	8,67	17,19	57,4	47,1	34,7
Inspektor č. 6	8	8,14	21,67	5,83	23,5	13,4
Inspektor č. 7	-	9	-	-	39	24,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky, podle znázorněných kritických hodnot, lze zjistit, že růst průměrné doby v druhém a třetím čtvrtletí je způsoben servisním inspektorem číslo 5. Důvodem, proč inspektor má viditelně nejdelší průměrnou dobu vyřízení reklamace je, že inspektor často odjíždí na dlouhodobé služební cesty a nestíhá vyřizovat reklamace včas. Inspektor opět nebyl zastoupen.

Co se týče vyřizování reklamací zahrnující dodavatelské díly, kde je třeba komunikovat s dodavatelem, je tento proces popsán v následující podkapitole.

4.1.3. Proces reklamace dodavatelských dílů

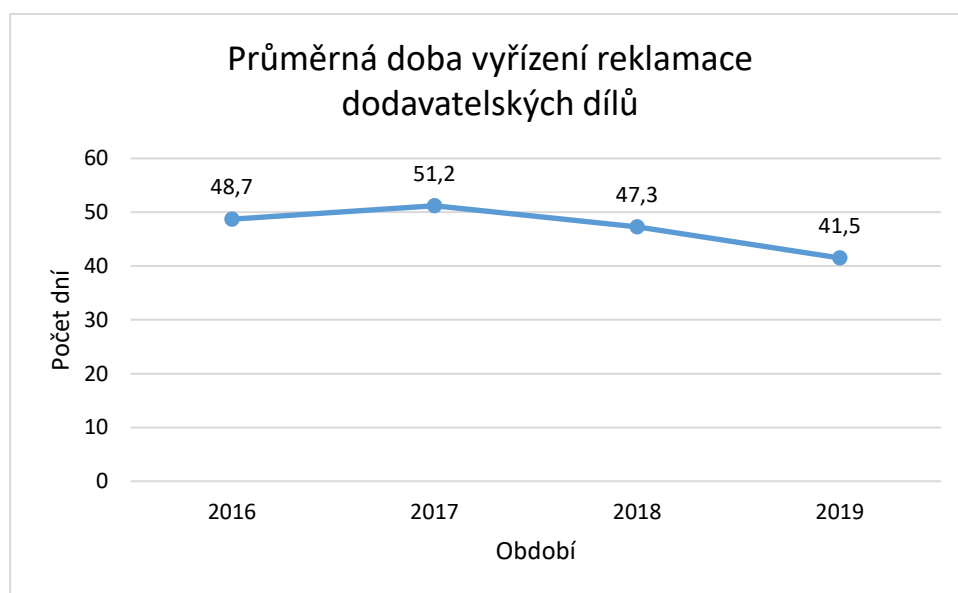
Proces reklamace dodavatelských dílů řídí a realizuje Odbor operativního řízení kvality dodavatelů, který posílá dodavatelům reklamované díly a vede s nimi komunikaci týkající se dané reklamace.

Dodavatelé posoudí reklamaci a své vyjádření a stanovisko posílají zpět. V případech, že reklamaci uznají, je na ně částka uvedená v reklamačním protokolu přefakturována. Pokud reklamace není dodavatelem uznána, musí být technicky vyjasněno z jakého důvodu reklamaci neuznává. Toto vyjádření se posílá následně zákazníkům a reklamace se jim zamítá, vyjma případů, kdy společnost reklamaci uzná jako tzv. kulanci (goodwill). V těchto případech se dodavatelům náklady na reklamaci nefakturují a zůstávají k tíži společnosti.

Společnost nemá nastaveny parametry pro průměrnou dobu vyřízení reklamace dodavatelských dílů a ani je pravidelně nevyhodnocuje. Tím se zvyšuje průměrná doba vyřízení reklamace, a to vede k možným stížnostem ze strany zákazníka či v nejhorším případě ztráty tohoto zákazníka.

Společnost vyhodnocuje pouze jednorázově průměrnou dobu vyřízení reklamace dodavatelských dílů za období jeden rok, viz graf 4.3.

Graf 4.3. Průměrná doba vyřízení reklamace dodavatelských dílů za rok 2016, 2017, 2018 a první čtvrtletí 2019



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze zjistit, že průměrná doba vyřízení reklamace zahrnující dodavatelské díly je dlouhodobě vysoká. Hodnoty sice mírně klesají, ale stále jsou tyto čísla dost vysoká, proto by se společnost měla snažit o zkrácení této průměrné doby vyřízení reklamace. Společnost ví, že doba vyřízení je dlouhá, přesto se ale dlouhodobě tuto dobu nedaří zkrátit.

Hlavní důvody, proč je tato doba dlouhá, jsou:

- Dlouho trvá vrácení reklamovaného dílu od autorizovaného servisu (dealera) do společnosti TATRA – bez dodaného dílu nelze reklamaci uplatnit na dodavatele (povinnost vracet reklamované díly mají autorizovaní dealeři a servisy jen v Evropské Unii).

- Dlouhá doba mezi zasláním reklamace současně s reklamovanými díly z TATRY k dodavateli (často se čeká na kumulaci více dílů k odeslání dodavateli).
- Dlouhá reakční doba dodavatele (reakce až při urgencích).

4.2. Návrhy na zlepšení

4.2.1. Zkrácení doby vyřízení reklamace zahrnující dodavatelské díly

Aby se doba vyřízení reklamace zahrnující dodavatelské díly zkrátila je třeba zavést určitá opatření:

- Nastavit parametry pro průměrnou dobu vyřízení reklamace dodavatelských dílů a zavést jejich pravidelné vyhodnocování podobně jako u vyřizování reklamací bez dodavatelských dílů, např. průměrná doba vyřízení reklamace = kritický parametr 28 dní a mez přijatelnosti 32 dní. Vyhodnocování není přímo řešením problému, avšak pomůže společnosti vidět trendy a zjistit, co přesně zlepšit.
- Zavést systém ohodnocování zaměstnanců v Odboru operativního řízení kvality dodavatelů takovým způsobem, jako je zavedený v Odboru zákaznických služeb. Tím, že by společnost zavedla v Odboru operativního řízení kvality dané parametry a pravidelně by je vyhodnocovala, by zaměstnanci za splnění daných parametrů byli bonusově ohodnoceni.
- Provést revizi smluv s dodavateli, nastavit ve smlouvách kratší dobu na vyřízení reklamace pro dodavatele (například 25 dnů) a zavést sankce za nesplnění. Jako sankci by mohla společnost ve smlouvě uvést buď pokutu/penále za nesplnění dané doby, nebo za každý den prodlení by si společnost účtovala například 0,5 % z ceny zboží (dodávky). Pokud by společnost nechtěla zvolit tento druh sankce, mohla by postupovat ještě takto – pokud by dodavatel do 25 dnů nevyřídil reklamaci (nereaguje na zaslouanou reklamaci), automaticky by reklamace byla uznána v plné výši a společnost by zaslala dodavateli fakturu k zaplacení. Pokud by dodavatel odmítl přistoupit k těmto stanoveným podmínkám ve smlouvě, společnost by měla hledat alternativního dodavatele.

- Poskytování garančního (záručního) paušálu společnosti od dodavatele – společnost by měla s většinou dodavatelů sjednat ve smlouvě tzv. garanční paušál, kdy se společnost vzdá budoucí možnosti uplatňovat od dodavatele bezplatné odstranění vad nebo poskytnutí náhrad za vady uskutečněných dodávek zboží, které se vyskytnou během záruční doby. Namísto toho společnosti dodavatel uhradí určitou, předem stanovenou částku (může být i pravidelná částka placená zároveň s danou dodávkou). Tím se zrychlí proces reklamace zahrnující dodavatelské díly.
- Zasílat díly okamžitě dodavatelům po jejich obdržení, nečekat na kumulaci dílů.
- Vracet reklamaci autorizovanému servisu, pokud nezašlou díl.

4.2.2. Zkrácení doby vyřízení reklamace v Odboru zákaznických služeb

Z předchozí analýzy, konkrétně z podkapitoly 4.1.2., lze zjistit, že největší problém ve společnosti, konkrétně u servisních inspektorů, kteří vyřizují reklamace, je špatně fungující zastupitelnost. Servisní inspektoři z Odboru zákaznických služeb často vyjíždí na služební cesty jak krátkodobé, tak dlouhodobé, a je třeba, aby byli zastoupeni, to samé platí u servisních inspektorů v pracovní neschopnosti.

Inspektoři sice mohou daný úkol řešit na dálku prostřednictvím telefonu, emailu atd., ale je to zdoluhavější a člověk nepodá takový výkon jako, kdyby byl na pracovišti. Proto je třeba zavést plán zastupitelnosti, aby se zbytečně neprodlužovaly doby vyřízení reklamací jednotlivých zaměstnanců, kdy bude nedostupný zaměstnanec plně zastoupen zaměstnancem/inspektorem ze společnosti nebo novým přijatým zaměstnancem.

Do Odboru zákaznických služeb by mohla společnost přijmout jednoho zaměstnance navíc, který by vykonával pozici tzv. backoffice neboli administrativní podporu, a servisní inspektoři by se mohli poté více zaměřit na zákazníky. Při přijetí zaměstnance by však vznikly mzdové náklady, včetně nákladů na odměny a benefity, dále náklady na pracovní místo (kancelář, topení, elektřina), pojištění, školení atd., což by pro společnost nebylo v její současné ekonomické situaci přijatelné. Proto by se zastupitelnost měla zlepšit způsobem, kdy nebude třeba vynakládat takové náklady.

Opatření, které by nemuselo být tolik nákladné, je zvolit zaměstnance ze společnosti jako zástupce jednotlivých inspektorů. Nejlepší možnost by byla zvolit za zástupce

servisního inspektora, který by převzal úkoly za nedostupného inspektora, anebo by se dané úkoly rozdělily mezi více inspektorů. Vedoucí Odboru zákaznických služeb by stanovil v zápisu z porady zástupce jednotlivých inspektorů, kteří budou mít dočasně na starost jejich úkoly. Tito zástupci získají přístup k daným reklamačním protokolům, aby mohli řešit danou reklamaci. Toto opatření by bylo pro společnost efektivní a hlavně reálnější.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu procesu reklamací z hlediska času ve společnosti a navrhnout možná opatření ke zlepšení tohoto procesu. Pro splnění tohoto cíle bylo důležité provést analýzy průměrných dob vyřízení reklamace.

V teoretické části práce byl popsán proces jeho členění a modely, dále zde bylo popsáno procesní řízení, jeho implementace, přínosy a omezení, reengineering a zlepšování procesu a pojmy spojené s řízením reklamací.

V praktické části byla provedena charakteristika zkoumané společnosti, její historie, organizační struktura, zákazníci, distribuční systém a jelikož se tato bakalářská práce zaměřila na proces reklamací, byl v této části také popsán systém managementu kvality ve společnosti a stručně popsáno reklamační řízení.

Následně byla provedena analýza průměrné doby vyřízení reklamace společnosti (nezahrnující dodavatelské díly) včetně průměrné doby reakce na reklamaci. Z těchto analýz bylo zjištěno, že vysoké hodnoty (dlouhé průměrné doby vyřízení reklamace) jsou způsobeny servisními inspektory, kteří vyjíždí na služební cesty nebo byli v pracovní neschopnosti a nikdo je nezastoupil. Proto bylo navrženo zavést systém, kdy by nedostupní inspektoři byli zastoupeni jinými inspektory, popřípadě by se dané úkoly přerozdělily mezi více inspektorů. Další provedená analýza byla analýza průměrné doby vyřízení reklamace zahrnující dodavatelské díly. Z analýzy bylo zjištěno, že tento proces je mnohem komplikovanější, a tudíž je zde více problémů. Průměrná délka procesu vyřízení reklamace s dodavatelskými díly je velmi dlouhá, a i když o tom společnost ví, stále se ji nedaří délku zkrátit. V Odboru operativního řízení kvality dodavatelů by proto pomohlo nastavit v procesu parametry a pravidelně je vyhodnocovat, a také zavést systém ohodnocení zaměstnanců za splnění těchto parametrů. Tento systém již funguje v Odboru zákaznických služeb, proto by jej bylo vhodné zavést i v tomto úseku. Bylo by také vhodné provést revizi smluv s dodavateli a nastavit v nich kratší dobu na vyřízení reklamace a zavést sankce za nesplnění dané doby, aby se situace neopakovala.

Návrhů na zlepšení je více, ale ve společnosti by nebylo reálné, aby se všechny opatření zavedly nejednou. V první řadě by se společnost měla zaměřit na zkrácení

dob vyřízení reklamace zahrnující dodavatelské díly a až poté na zkrácení interních dob vyřízení reklamace.

Lépe, než zavádět sankce a další opatření ke zlepšení je samotná prevence, aby k daným problémům vůbec nedocházelo tzn. společnost by měla pracovat na dlouhodobém rozvoji dodavatelů cestou certifikace IATF, stanovit jasná kritéria, která musí být dodavatelem plněna (PPM), a dále provádět pravidelné audity u většiny dodavatelů, které společnost aktuálně provádí jen u části dodavatelů.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
- [2] CIENCIALA, Jiří. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.
- [3] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [4] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [6] HAMMER, Michael, James CHAMPY. *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing, (1993).
- [7] HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [10] Občanský zákoník: tučně zvýrazněné změny provedené zákonem č. 460/2016 Sb.: redakční uzávěrka 1.1.2017. Ostrava: Sagit, 2017. ISBN 978-80-7488-201-2.
- [11] ONDŘEJ, Jan. *Spotřebitelské smlouvy a ochrana spotřebitele: ekonomické, právní a sociální aspekty*. Praha: C.H. Beck, 2013. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-446-9.
- [12] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

- [13] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [14] TUČEK, D., M. HRABAL a L. TRČKA. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 270 s. ISBN 978-80-7478-674-7.
- [15] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

Elektronické zdroje

- [16] CO JE TO PRODUKT? – Lameco.cz. *Masáže a fototerapie* | www.lameco.cz [online]. © 2011 [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <http://www.lameco.cz/2016/03/22/co-je-produkt-2/>
- [17] ČERNÁ, Lenka. Analýza požadavků zákazníků na trhu nákladních vozidel. Ostrava, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra marketingu a obchodu.
- [18] ISO 9000:2015 – Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. [online]. © All Rights Reserved [cit. 25.02.2019]. Dostupné z: <https://www.iso.org/standard/45481.html>
- [19] ISO 9001 Systém managementu kvality- ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-9001>
- [20] Jak správně postupovat při reklamaci. Právní poradna • PRÁVNÍ LINKA [Online]. © 2019 [cit. 19.04.2019]. Dostupné z: <https://www.pravnilinka.cz/bezplatna-pravni-poradna-zdarma/reklamace-zbozi.html>
- [21] Kdo je spotřebitel a co je spotřebitelská smlouva, zakázané obchodní praktiky – Škola spotřebitele. *Škola spotřebitele – S námi se snadno vyznáte ve svých spotřebitelských právech* [Online]. © 2019 [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://skolaspotrebitele.cz/pro-spotrebitele/kdo-je-spotrebitel-a-co-je-spotrebitelska-smlouva/>
- [22] LUKŠA, Zdeněk. Analýza zkušeností s reklamacemi ve vybraných společnostech. Ostrava, 2018. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.
- [23] Marketingové řízení podniku, Marketing jako koloběh hodnot, marketingový produkt. *SlidePlayer – Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace* [online]. © 2019 [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/5595071/>
- [24] Práva spotřebitele. *SlidePlayer – Nahrávejte a Sdílejte své PowerPoint prezentace* [online]. © 2019 [cit. 22.02.2019]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/5612056/>

- [25] Služba (Service) – ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sluzba>
- [26] Spokojenost zákazníka – Vlastní cesta. *Sít' poradců – praktických odborníků* [online]. [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/spokojenost-zakazniku>
- [27] TATRA VÁS DOSTANE DÁL. *TATRA VÁS DOSTANE DÁL* [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: <https://www.tatra.cz>
- [28] TESARČÍKOVÁ, Petra. Problematika reklamačního řízení vybrané společnosti. Ostrava, 2017. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii.
- [29] *University information system MENDELU* [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=18354;lang=sk
- [30] *Veřejné služby informačního systému* [online]. © [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: https://is.ambis.cz/th/aggg7/DP_PetrMotalik.pdf
- [31] Výrobky (Products) – ManagementMania.com. [online]. © 2011 [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyrobky>
- [32] Zákazník – Wikipedie [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Zákazník>

Podnikové zdroje

- [33] intranet společnosti
- [34] Konsolidovaná výroční zpráva TATRA TRUCKS a.s. za rok 2017
- [35] Interní dokumenty společnosti

Seznam zkratek

BPI – Business Process Improvement

BPM – Business process management

BPMS – Business Process Management Systems

BPR – Bussines Process reengineering

ČOI – Česká obchodní inspekce

ČSN – Česká soustava norem

EN – Evropské normy

ERP – Enterprise resource planning

ISO – International Organization for Standardization

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

OZ – Občanský zákoník

PPM – parts per million

QMS – Quality management system

RP – reklamační protokol

TDP – Tatra Dealer Portal

TQM – Total Quality Management

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2019

Mareta Kocová

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

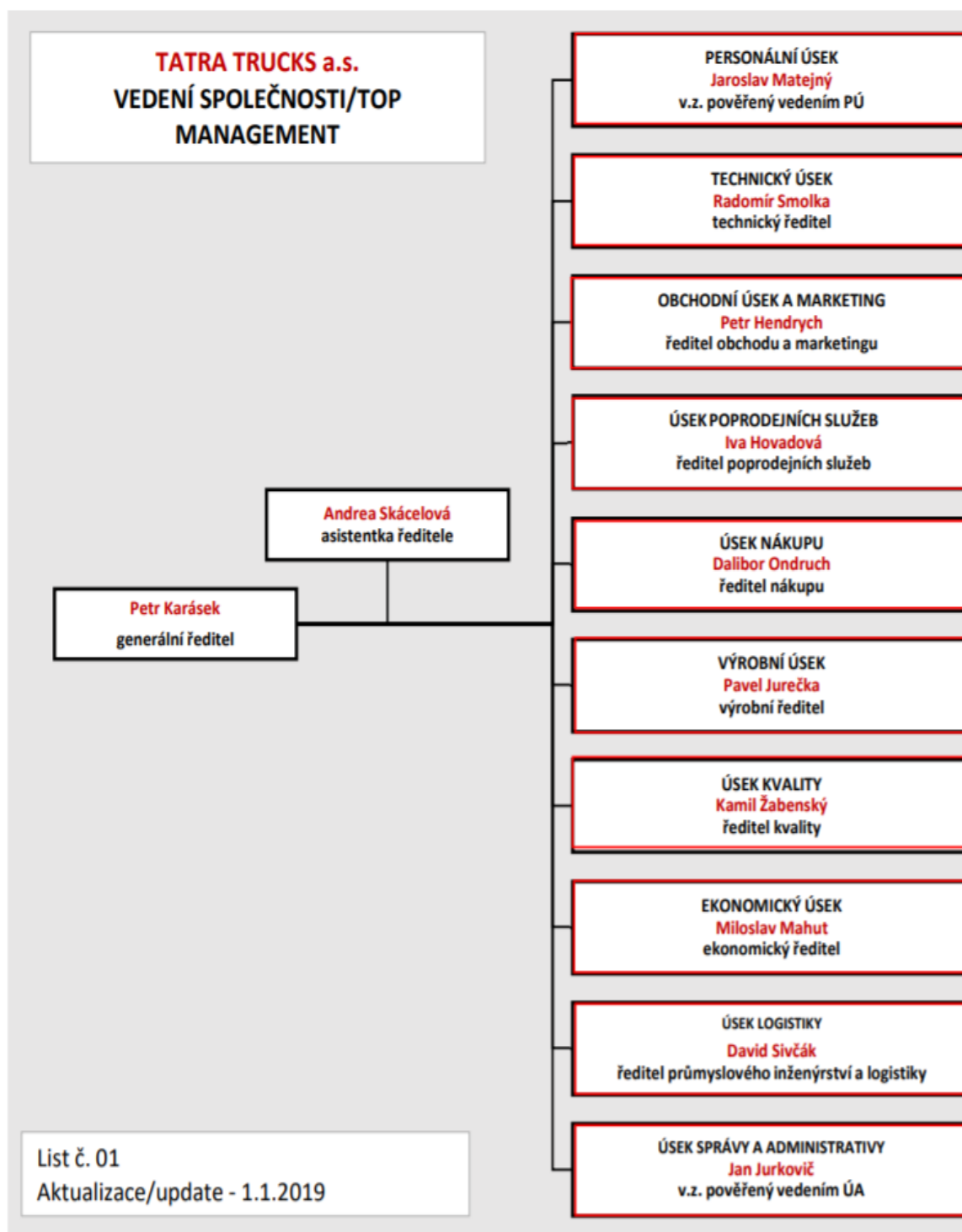
Příloha č.1: Organigram společnosti

Příloha č.2: Reklamační řád společnosti

Příloha č.3: Hodnocení dodavatelů – formulář

Příloha č.4: Reklamační protokol

Příloha č.1: Organigram společnosti



Příloha č.2: Reklamační řád společnosti



Reklamační řád na výrobky TATRA TRUCKS a. s.

1. Reklamační řád je součástí servisního sešitu vozidla.
2. Reklamace uplatňuje vůči dodavateli uživatel, resp. provozovatel vozidel prostřednictvím autorizovaného servisu TATRA.
3. Podmínky a rozsah uplatňování záručních nároků uživatelů stanovují Záruční podmínky, které jsou součástí provozní dokumentace vozidla.
4. Provedení jednotlivých výrobce předepsaných stupňů servisních prohlídek, autorizovaným servisem TATRA během záruční doby, je podmínkou pro případné uplatnění záruky.
5. V zájmu zajištění pravidelného a souvislého sledování výrobku v provozu je žádoucí a pro kupujícího, resp. uživatele výhodné přistavovat výrobek k provádění údržby a technického ošetřování do autorizovaného servisu, který je pro uživatele nejbližší. U téhož servisu uplatňuje uživatel i práva ze záruky. Případné vady je uživatel povinen reklamovat bez zbytečného odkladu po jejich zjištění.
6. Projeví-li se během cesty na výrobku vada, která brání dalšímu provozu, využije uživatel v zájmu urychlení opravy a snížení rizika větší škody služeb autorizované ho servisu, který je k místu zjištění vady nejbližší.
7. Reklamující je povinen při přistavení výrobku předložit servisní sešit se záručním listem a poskytnout údaje o výrobku, podmínkách provozu a všech okolnostech souvisejících s reklamovanou vadou, jakož i popis projevené vady samotné. U výrobků (dílů), k nimž výrobce uvedené písemnosti nedodává, předloží reklamující doklad o jejich zakoupení.
8. Na základě těchto informací sepíše autorizovaný servis nálezový protokol, jehož kopii obdrží reklamující. Autorizovaný servis je povinen provést záruční opravu bez zbytečného odkladu v nejkratším možném termínu podle konkrétních okolností případu. Nedodržení předpokládaného termínu opravy je opravná povinná projednat předem s reklamujícím.
9. Zjistí-li se, že reklamace není opodstatněná, případně že reklamovaná vada není záruční povahy, hradí reklamující všechny náklady spojené se zjišťováním, případně odstraněním vady.
10. Není-li záruční opravu výrobku technicky možné provést bez demontáže jeho cizí nástavby, je tuto demontáž povinen zajistit reklamující. Jestliže to reklamující odmítne, není autorizovaný servis povinen výrobek k opravě přijmout.
11. V případě, že reklamující nebude uspokojen autorizovaným servisem, obrátí se přímo na servisní službu výrobce.
12. Požaduje-li uživatel se záruční opravou i provedení jiné opravy, stanoví opravná dobu opravy podle jejich charakteru. Tato jiná oprava se uživateli účtuje a její doba se nezapočítává do záruční doby vozidla.

TATRA TRUCKS a. s.

Areál Tatry 1450/1, 742 21 Kopřivnice, Czech Republic

www.tatra.cz

Hodnocení dodavatele			
Nákupní kategorie:		Dodavatel:	
		jméno dodavatele adresa	
Nákupní komodita:			
Ukazatel	Stupnice hodnocení	Body	Hodnocení
Hodnocení kvality subdodávek (PPM)	A	10	10
	B	5	
	C	0	
Meziroční cenový vývoj (PPI)	nižší ceny	10	10
	konstatní ceny	5	
	vyšší ceny	0	
Termínová spolehlivost (OTD)	plní stanovený cíl	10	5
	odchylka od cíle < 10%	5	
	odchylka od cíle > 10%	0	
Platební podmínky (PAYMENT)	>= 30 dnů	10	10
	0 - 29 dnů	5	
	< 0 dnů (ZF)	0	
		body celkem	35
Hodnocení: <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 60%;"> <p>> = 30 A – výborné výkony dodavatele</p> <p>20–29 B – dostatečné výkony dodavatele</p> <p>19–10 C – nedostatečné výkony dodavatele</p> <p><= 10 D – nedostatečné výkony dodavatele – nutný plán akce</p> </div> <div style="width: 35%; text-align: center;"> <div style="background-color: #00b050; color: white; width: 60px; height: 60px; line-height: 60px; margin: 0 auto; font-size: 24px; font-weight: bold;">A</div> </div> </div>			

Příloha č.4: Reklamační protokol – vzor

 Vodohospodářské stavby, společnost s ručením omezeným Křižkova 2393 Teplice 415 01		REKLAMAČNÍ PROTOKOL č.: CZ-04-04-0303									
Císlo motoru A269907		Stav km/mh 76665/0		Prodáno z TATRY 30.1.2017		Prod. 1 uživateli 3.3.2017		Varianta 232		Záruka / Zar.podm. 5 / 413	
VIN: TNU8P6R43GK001279											
Č.V. POPIS VADY A JEJÍHO ODS TRANĚNÍ								KÓD VADY		VÝROBNÍ ZNAK PŮVODNÍ NOVÝ	
1 Ucpaný ventil nasávání vzduchu do nádrže na vyrovnání tlaku. Vedlejší efekt provalení stěny nádrže dovnitř. Ventil vyčištěn a dodána prodlužovací hadička nasávání vzduchu od šasi. Agregát: 02M - (motor - PACCAR)								1186			
Č.V. DÍL, KTERÝ ZPŮSOBIL ZÁVADU A VYMĚNĚNÉ DÍLY										CENA	
	X	ČÍSLO OBJEDNACÍ	ČÍSLO POZIČNÍ	NÁZEV, ROZMĚR	INS TR.	ks	CZK				
1		1399869		Hadice plastová 8mm		1	70,50				
1		2004009		Fašeta		4	13,60				
1	X	1785831		CIDLO HLADINY PALIVA		1					
							MATERIÁL		84,10		
Č.V. VINÍK			PROVEDENÁ PRÁCE (CENÍK, POČET HODIN, HOD. SAZBA)								
1	2510		(0,5 hod. po 650 CZK + 0 CZK)							325,00	
PRODLOUŽENÍ ZÁRUKY								PRÁCE		325,00	
								NÁKLADY NA RP		409,10	
MATERIÁLOVÉ NÁKLADY V CZK, ZA JEDNOTLIVÉ ZÁVADY											
1	84,10	2		3		4		5		6	
CELKOVÉ NÁKLADY V CZK, ZA JEDNOTLIVÉ ZÁVADY											
1	409,10	2		3		4		5		6	
RP VYSTAVEN 7.3.2019		TECH.DELEGÁT Wáclavek Eduard		ZÚČT.V.TATŘE		KONEČNÉ ROZHODNUTÍ/Datum ANO 14.3.2019		JMENO, PODPIS RAZITKO OPRAVNY NAPA TRUCKS spol. s r.o.			
POZNÁMKA											
POZNÁMKA SERV.PRAC.											
Faktura : Použitý kurz: 0											

dokumenty	imag8450.jpg (*)
	imag8452.jpg (*)
	imag8460.jpg (*)